

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Составитель В.Н. Фадеева

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

*Рекомендовано в качестве учебного пособия
Редакционно-издательским советом
Томского политехнического университета*

Издательство
Томского политехнического университета

УДК 001.1:101 (075.8)
ББК Ю 25+Ю252Я73
Ф563

Лидерство и управление командой: учебное пособие / сост. Фадеева В.Н.;
Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского
политехнического университета, 2014. – 188 с.

В пособии представлен материал для курса лекций «Лидерство и управление командой». Здесь представлены основные этапы развития теории лидерства в западной и российской мысли. Представлены теоретические и эмпирические аспекты феномена лидерства и командообразования.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 080400 «Управление персоналом».

УДК 001.1:101 (075.8)
ББК Ю 25+Ю252Я73
Ф563

Рецензенты

Доктор философских наук, профессор кафедры философии ТПУ

И.Б. Ардашкин

Кандидат физ.-мат. Наук, доцент кафедры

Управление качеством ТГУ

С.Б. Квеско

© Составление. ФГБОУ ВПО НИ ТПУ, 2014

© Фадеева В.Н., составление, 2014

© Оформление. Издательство Томского
политехнического университета, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Оглавление	4
Введение.....	7
Тема 1. Функция лидера в современном обществе	9
1.1. Специфика современного менеджмента	9
Творчество как основная компетенция лидера	9
Концепция социальной инженерии	11
Роль лидера в условиях глобализации рынка	11
Концепция интерактивного менеджмента	12
Концепция кайдзен.....	14
1.2. Междисциплинарная функция дисциплины «Лидерство и управление командой» и ее роль в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.....	15
Методы управления.....	15
Принципы управления	16
Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности.....	17
1.3. Лидерская проблематика в истории человечества	18
Управленческие революции	18
Становление теории лидерства в истории человечества	24
Тема 2. История зарождения и развития психологии лидерства	34
2.1. Предвоенные теории лидерства	34
Теория черт лидера.....	34
Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства.....	35
2.2. История зарождения и развития психологии лидерства. Послевоенные годы.	39
Ситуационный подход к лидерству	39
Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей	40
Харизматическое лидерство	41
Трансформационное лидерство	41
2.3. Механизмы выдвижения в позицию лидера психологический обмен и имплицитная теория.....	41
Психологический обмен как механизм выдвижения в лидеры.	41
Имплицитная теория.	43
2.4. Соотношение явлений «лидерства» и «руководства».	44
Тема 3. Личностные характеристики лидера	48
3.1. Личные качества лидера	48
Правила, которыми должен руководствоваться лидер.....	48
Социальная ответственность менеджера	48
Теория личности	50
Личность как единство трех частей.....	52
3.2. Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера	53
Понятие и формирование имиджа человека	53
Основы тайм-менеджмента. Управление временем.	54
Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления.	60
Тема 4. Социальная группа особенности, типы	63
4.1. Социальная группа	63
Понятие и закономерности и характеристики групп, типология групп	63
Малая группа.....	65
Основные характеристики коллектива. Формальные и неформальные коллективы. ..	66
Сплоченность коллектива и уровни его развития	67
4.2. Социально-психологическая структура группы.....	69

Статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав	69
Распределение деловых ролей в организации	70
4.3. Понятие и управление социально психологическим климатом организации	73
Социально-психологический климат организации	73
Социометрический статус человека	75
Тема 5. Формирование эффективных команд	77
5.1. Принципы проектирования эффективных организаций	77
Определение и типология команд.....	77
Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный.....	78
Проектирование организационных структур управления.....	78
Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.....	79
5.2. Особенности взаимодействия в группе	81
Понятие интеракции и ее особенности	82
Детерминация поведения.....	83
Поведение человека в организации	84
Типы сотрудников	86
Типология исполнителей	87
Тема 6. Управление деятельностью команды	90
6.1. Лидерство в коллективе	90
Феномен власти	90
Понятие авторитета	93
6.2. Стиль управления	93
Ошибки руководителя.....	95
Мотивация: поощрение и наказание.....	96
Эффективный стиль управления.....	97
6.3. Особенности взаимодействия людей в группе	98
Психологические механизмы взаимодействия.....	98
Феномены групповой жизнедеятельности.....	100
6.4. Управленческие решения. Содержание и виды решений.	104
Элементы типы и стадии принятия управленческого решения.....	104
Методы выбора решений.....	105
Индивидуальный выбор.....	106
Групповой выбор.....	108
Модели и методы принятия эффективных управленческих решений.....	109
Эдуард де боно и всесторонний подход.....	111
6.5. Планирование как функция лидера в организации	112
Стратегическое планирование	112
Состав и структура бизнес-плана.....	114
Интерактивный менеджмент и планирование	114
Характеристики интерактивного планирования	115
6.6. Формирование конфликтологической компетенции в менеджменте	117
Конфликт: личность - группа	118
Межгрупповые конфликты.....	119
Управление конфликтом.....	120
Стили конфликтного поведения	122
Классификация конфликтных личностей.	124
Список литературы	127

ВВЕДЕНИЕ

В современной научной литературе понятие «менеджмент» чаще всего трактуется, во-первых, как научная дисциплина, изучающая, организационные и социальные аспекты управления; во-вторых, как совокупность принципов, методов, средств и форм управления организациями, социальными системами. Иногда понятием «менеджмент» обозначают совокупность лиц, занятых управленческим трудом. Для уяснения сущности менеджмента необходимо установить соотношение в понятиях. Со всех точек зрения менеджмент – понятие и явление, многоплановое, имеющее сложную внутреннюю структуру, состоящее из многих элементов.

Наше пособие рассчитано на подготовку специалистов по управлению персоналом. Менеджер по персоналу – специалист по управлению в этой сфере деятельности.

Требования, предъявляемые к современному менеджеру, становятся все более высокими, особенно к менеджеру по персоналу. Современная культура управления включает в себя умение использовать стимулирование и мотивацию людей для более эффективного использования человеческого потенциала. Кроме того, современный менеджер должен уметь учитывать различные растущие потребности человека, создавать такие условия труда, которые бы способствовали удовлетворению этих потребностей. Знание природы конфликта и умение решать конфликтные ситуации, позволяет менеджеру в лучшей степени реализовывать цели стоящие перед организацией. По существу современный менеджер по персоналу, это лидер, способный организовать людей, влиять на них, вести их за собой. Компетенции менеджера по персоналу соответствуют компетенциям лидера. Умение управлять людьми начинается с умения управлять собой, навыки самоуправления, самореализации, повышения собственной эффективности становятся ключевыми для овладения профессией менеджера.

Наука менеджмент совсем молодая, в основном она сформировалась в 20 веке. Лидерство становится предметом научного исследования в рамках психологии, теории управления так же только в 20 веке. Но интерес к лидерству имеет глубокие исторические корни. В трудах выдающихся мыслителей Древней Греции, Рима, Китая, Индии заложены основы как управлять государством, людьми, организациями.

Особенно актуально изучение основ менеджмента для нашей страны, где на протяжении длительного времени искусство управления было регламентировано плановым ведением экономики. Можно сказать, что российский менеджмент, как научная дисциплина, основывается на западных и восточных концепциях управления. Классические школы менеджмента, на основании которых сформировалась современная культура управления, история становления управленческой традиции, составляет систему знаний, на которой основывается компетенция современного менеджера.

Российская наука управления формировалась при царской власти, но это были только зачатки управленческой культуры, статус научного знания менеджмент получил только при советской власти. В это время становится актуальным умение использовать научную организацию труда, для повышения производительности труда, для восстановления разрушенной экономики России. Были заложены основы научной организации труда, создана целая инфраструктура исследовательских институтов, которые занимались исследованием, обобщением, теоретизацией и внедрением новых методов управления.

Современный менеджмент в России, как наука и практика набирает силу, утверждается. Проводится множество конференций, саммитов, форумы, где коллективно обсуждаются состояния и проблемы менеджмента, роль лидера в обеспечении эффективного управлений. Лидер и его деятельность становится реальным фактором развития страны, вносит свой вклад в преодоление кризиса, коррупции, других недостатков.

Менеджмент бурно развивается в 21 веке. Выделились национальные особенности менеджмента – американский, европейский, японский, российский и т.д.

Менеджмент как искусство управления представляет собой немаловажный интерес в условиях современности, когда умение управлять определяет успех организации в условиях рынка. Предъявляются новые требования к культуре управления, к личности, ее характеристикам и способностям, мотивации и ответственности, а следовательно, личность обладающая качествами лидера становится ключевой фигурой в развитии всех сфер жизнедеятельности общества. Современная культура управления должна включать в себя принципы управления, которые позволили бы адекватно реагировать на происходящие в мире изменения.

Современные концепции управления, такие как кайдзен, инновационная концепция, концепция интерактивного менеджмента, включают в себя принципы, которые делает их пригодными для использования в современных системах управления. В отношении управления персоналом особо актуальной оказывается концепция кайдзен, которая включает в себя принцип непрерывного совершенствования.

Вполне закономерен все возрастающий интерес к основам и проблемам лидерства в высшей школе. Цель настоящего пособия – помочь студентам в освоении основ некоторых наиболее важных тем по проблематике лидерства и управления командой. В пособии раскрывается сущность лидерства, механизмы выдвижения в лидеры, основные теории лидерства, принципы командообразования, особенности взаимодействия людей в группе, способы личностной эффективности лидера, особенности различных национальных моделей управления, в том числе и российской. Характеризуется состояние современной научной мысли в области изучения лидерской проблематики.

Таким образом, можно определить управление как деятельность по упорядочиванию процессов в природе, технике и обществе и приведение в новое состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды.

В общедоступном понимании менеджмент это умение добиваться поставленных целей, используя имеющиеся ресурсы организации, труд, интеллект и мотивы поведения людей.

Таким образом, курс «Лидерство и управление командой» будет включать в себя теоретические основы и практические рекомендации. Хотелось бы отметить одну особенность данного пособия. Сделана попытка добиться необходимого сочетания теоретического и эмпирического материала.

Хотелось бы обратить внимание учащихся на контрольные вопросы, списки рекомендуемой литературы, глоссарий.

В любом учебном пособии трудно рассмотреть весь комплекс вопросов, относящихся к такой сложной и многогранной теме как лидерство. Содержание данного пособия следует рассматривать, как своего рода ориентир, путеводитель при изучении курса «Лидерство и управление командой».

Пособие рассчитано на творческое отношение студентов, изучающих проблемы, изложенные в этой работе.

ТЕМА 1. ФУНКЦИЯ ЛИДЕРА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

1.1. Специфика современного менеджмента

Один из парадоксов современного менеджмента в том, что, несмотря на всеобъемлющие перемены в технической и социальной сфере, человеческая натура на протяжении тысячелетий остается неизменной.¹

При этом современный мир характеризуется рядом качественных и количественных изменений.

– Глобализация и жесткая рыночная конкуренция. Конкурентная борьба на основе нововведений существенно сокращает жизненный цикл многих товаров. Например, подсчитано, что сегодня компьютер теряет приблизительно 1% своей стоимости в неделю. Возросли скорость и темпы экономической жизни.

– Интеллектуализация используемых технологий, снижение роли материальных факторов производства, возрастание значимости нематериальных активов, доля которых в стоимости товара становится все более значительной. Так, около 70% стоимости нового автомобиля приходится на его нематериальную часть; стоимость некоторых брендов сравнялась со стоимостью самой компании. Таким образом, одним из главных ресурсов, обеспечивающим повышение эффективности функционирования предприятий, становятся их нематериальные активы.

– Рост скорости появления и распространения новых видов потребностей. Согласно статистико-аналитическим данным, мобильной телефонной связи потребовалось 5,5 лет, чтобы число абонентов выросло с 10 до 100 млн.; для обеспечения пользователям компьютеров свободного доступа в Интернет потребовалось только 3,5 года.

– Автоматизация стереотипных операций в технологиях производства и управления с одновременным увеличением роли творческого труда, требующего умения ориентироваться в информационном потоке, концептуально мыслить, принимать нестандартные решения при неполной, противоречивой информации.

– Дифференциация доходов населения, вызвавшая существенные изменения структуры спроса на потребительские товары, определила разнообразие товарного предложения. На сегодняшний день в супермаркетах европейских стран число товарных позиций превышает 10–11 тыс. наименований, т. е. за 10 лет оно увеличилось вдвое.

Указанные тенденции характеризуют объективные изменения в развитии мировой экономики. Именно они обусловили необходимость формирования новых конкурентных преимуществ, в числе которых особая роль отводится творческим ресурсам.

Творчество как основная компетенция лидера

Инновации перестают быть объектом экономического управления. Они стали касаться не только технологических процессов, но и методов управления, процессов исследования конкретных рынков и рыночной конъюнктуры и др., что заставляет пересмотреть использование творческого потенциала. Творческое начало, становится необходимым условием выживаемости предприятия в рыночных условиях современной экономики.

Это согласуется с одной из ведущих мировых тенденций, связанных с переходом к экономической системе, основанной на знаниях, информации и творческом подходе. Творческий потенциал в условиях современной экономики становится одним из основных производительных ресурсов.

Основу конкуренции нового типа представляют нововведения, рождение которых обусловлено реализацией творческого потенциала. Степень реализации сущностных свойств личности зависит от уровня преобразовательных возможностей в характере выполняемого труда, которые связаны с содержанием конкретного вида деятельности.

¹ Дороти Леонард и Сьюзен Строс., Как заставить работать коллективный мозг компании

Таким образом, новая парадигма современного менеджмента должна быть основана на творческом, созидательном отношении к окружающей действительности, принятии во внимание постоянно изменяющихся условий развития общества и человека.²

Стратегию развития современного менеджмента можно определить как создание общества, в котором творческое начало народа раскроется в полной мере. Еще в прошлом веке Д.И. Писарев, мудро и смело утверждал: «Каждый поворот, действующий освежительно на жизнь и самосознание масс, обыкновенно заключается в том, что эти массы освобождаются от какой-нибудь стеснительной опеки и полнее прежнего предоставляются естественному ходу собственных инстинктов и стремлений».

Категория творчества постепенно становится ключевой не только для понимания динамики социально-исторических процессов и перспектив развития личности, возрастания ее нравственной ответственности, но и для осмысления устройства всего мироздания, неразрывной связи его творческого потенциала с инновационной деятельностью человека.

Управление персоналом по своим масштабам грандиозное явление. Эффективное функционирование предприятия в решающей степени зависит от руководителей. Обновление кадровой политики, формирование новой концепции управления персоналом являются необходимыми факторами эффективного развития предприятия.

XXI век, вступив в свои права, показал, что общественные изменения и преобразования носят чрезвычайно ускоренный и постоянный характер. Так, например, в производстве появляются новейшие технологии, в коммуникациях достижения науки внедряются взрывными методами – Интернет, мобильная связь. Происходят крупные социальные сдвиги, такие как войны, терроризм. Меняются формы собственности, структуры и формы управления. Преобразуются не только условия существования, но и характер адаптации человека к этим условиям. Изменяются мотивы поведения и потребности людей. Усиливается неравенство – социальное, имущественное, правовое. В международных отношениях преобладает диктат с позиции силы.

Большинство исследователей современного менеджмента наиболее успешными считают те формы управления, которые способны функционировать в условиях непрерывного изменения и имеют возможность оптимально реагировать на быстроменяющиеся требования времени.

Вопросы о всеобщих законах развития, строения и функционирования мира рассматривают экономисты, философы, социологи, политологи, психологи, биосоциологи и это понятно - управление в социальных системах всегда будет носить междисциплинарный и очень сложный характер.

Под социальной сферой подразумевается жизнедеятельность автономных субъектов, существующих в единой целостности, характеризующейся определенными экономическими, культурными и историческими аспектами, направленной на реализацию их интересов и на удовлетворение их потребностей.

Управление в социальной сфере должно совмещать в себе необходимость сохранить целостность социума, удовлетворяя потребности каждого субъекта. Кроме того, социальное управление определяется особым отношением к человеку, при котором решения принимаются не ради политики, экономики или идеологии, а ради блага человека. Таким образом, говоря об управлении в социальной сфере, мы исходим из определения социальной политики как имеющей позитивную направленность и позитивные следствия. Под социальной политикой понимается политика, реализуемая в рамках социального государства. Современные проблемы общества связаны, прежде всего, с качеством управления. Кризис не является стихийным бедствием; как правило, это издержки в управлении.

² Шубаева В. Г. Формирование и управление развитием творческого потенциала предпринимательских структур, автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук

Науки о человеческом обществе и его управлении разрознены. Политики, принимающие окончательные решения, чаще всего руководствуются партийными или экономическими интересами. Однако зачастую решение сиюминутных задач, демонстрирует поверхностное понимание проблем.

Концепция социальной инженерии

В этом контексте интересно рассмотреть, предложенную К. Поппером теорию социальной инженерии, являющейся движущей силой открытого общества. «Другой подход к социальной инженерии, а именно – постепенную, последовательную или поэтапную инженерию. Этот подход мне представляется методологически безупречным. Применяющий его политик может, как иметь, так и не иметь перед своим мысленным взором план общества, он может надеяться, а может и нет, что человечество однажды воплотит в жизнь идеальное общество, и достигнет на земле счастья и совершенства. Однако он будет сознавать, что если человечество и способно достичь совершенства, то это произойдет еще очень не скоро и каждое поколение людей, а значит, поколение наших современников стремиться не столько к тому, чтобы его осчастливили – ведь не существует институциональных средств, позволяющих сделать человека счастливым – сколько к тому чтобы его избавили от несчастий, которые человечество способно предотвратить» [3, с.200].

К. Поппер рассматривает социальную инженерию в качестве разумной альтернативы революционному ниспровержению всей «традиционной структуры общества и его институтов» и формулирует ее основополагающие принципы:

- социальная инженерия начинает функционировать при уже существующих институтах;
- предполагает выявление недостатков, с последующим проведением реформ;
- планы социальной инженерии просты, разрабатываются для отдельных учреждений;
- социальная инженерия осуществляется при помощи метода проб и ошибок;
- социальная инженерия может рассчитывать на поддержку и одобрение значительного числа людей, нежели побуждать их к взаимным конфликтам посредством претенциозных проектов социального преобразования;
- социальная инженерия идет параллельно с развитием социальных наук.

К. Поппер предлагает кредо социального инженера, основные положения которого можно интерпретировать следующим образом: лучше работать над искоренением конкретных зол, чем над осуществлением абстрактных благ. Данная формула позволяет отличить приемлемые планы социальных реформ от заведомо утопических проектов. Поппер основной отличительной особенностью открытого общества объявляет способность изменять социальные институты путем поэтапных преобразований. В этой связи нерешенным остается вопрос о методах реализации данных изменений. Следовательно, на первый план выходит проблема управления постоянно изменяющимся обществом, поскольку способность к переменам определяет сущность открытости и жизнеспособности общества.

Открытое общество не предполагает кардинальных изменений общественного устройства, при этом его можно расценивать как способ управления в рамках данной социальной структуры, способной учитывать интересы каждого из своих граждан. Важным элементом эволюции открытого общества является его ключевая идея, а именно развитие не во имя абстрактной идеи, а ради реализации принципа гуманности, изложенного в трудах Протагора - «человек мера всех вещей».

Роль лидера в условиях глобализации рынка.

В списке требований к компетенции менеджера значится около 10 основных областей. Сюда входит понимание природы управленческих процессов, знание основ организационной структуры, функциональных обязанностей и стиля работы менеджера. Он должен знать основы управления ресурсами, планирования и прогнозирования,

отношения с клиентами, маркетинг; разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации.

Но самое главное - искусство управления персоналом, отбор, подготовка и распределение кадров, мотивация, лидерство, удерживание конфликтов совершенствование психологического климата.

Современный менеджер - это философ, инженер, врач, и артист в одном лице.³

На Конференции ООН в Рио-де-Жанейро в 1992 году было провозглашено, что проблема устойчивого развития человечества может быть решена путем перехода к управляемой социокультурной эволюции на базе общественного интеллекта.

Таким образом, человеческий фактор (при достижении им определенного образовательного уровня) становится важнейшим источником для дальнейшего развития и устойчивого функционирования в условиях меняющегося мира. Очевидно, что мышление управленца должно отвечать вызову времени и позволять творчески решать проблемы развития, как на уровне страны, так и на уровне предприятия.

Креативное мышление подсказывает следующее: если человеческий фактор не поддается математической интерпретации, то можно дать ему свободу для решения задач, не поддающихся формализации. Это означает, что инициатива, активность и творчество людей, если созданы условия для их проявления, могут компенсировать недостаток информации или неполноту априорного знания. Этой же цели может послужить и уникальная способность отдельных людей и коллективов к самообучению и научению.

Сочетание исполнительности и творчества в организации имеет как практический, так и философский характер. Исполнительность и упорство необходимы для выполнения принятых задач, а творчество — при поиске более эффективных приемов работы. Проблема заключается в том, что в одном работнике редко «уживаются» исполнительские и творческие способности, и задача менеджера — найти разумное соотношение между «свободными художниками», не подчиняющимися никакой дисциплине (кроме дисциплины неординарного мышления), и «рабочими лошадками», добросовестно везущими свой воз.

Проблема менеджера состоит также и в том, чтобы научиться терпеть неуживчивых и амбициозных творцов. Опыт показывает, что эта задача разрешима, а наградой за «терпение» являются инновации в области менеджмента и других областях бизнеса. Одновременно менеджер обязан заботиться о «чистоте эксперимента»: чтобы исполнители не начинали (вдруг) творить там, где нужно просто работать и строго выполнять инструкции.⁴

Тенденция развития современного менеджмента такова, что более жизнеспособными становятся те модели, которые способны обеспечить в полной мере раскрытие творческого потенциала отдельного человека и целого коллектива. Рассел Л. Акофф в своей книге «Менеджмент в 21 веке» дает анализ всем имеющимся на сегодняшний день моделям менеджмента, и приходит к выводу, что более приемлемой для темпов развития современного мира является модель интерактивного менеджмента.

Концепция интерактивного менеджмента

В философии выдвигались различные концепции управления общественными процессами. Наиболее актуальными в плане реализации в системе открытого общества, представляются концепция интерактивного менеджмента, предложенная Акоффом и концепция японского менеджмента кайдзен. Эти концепции позволяют реализовать принципы открытого общества, функционирование в его рамках социальной инженерии. Рассел Л. Акофф в своей книге «Менеджмент в 21 веке» определяет несколько способов

³ Кравченко А.И. История менеджмента.

⁴ Ванюрихин Г.И. Креативный менеджмент Опубликовано в номере: [Менеджмент в России и за рубежом](#) №2 / 2001

управления, выявляя реактивный, пассивный, превентивный и интерактивный менеджмент.

Основными критериями реактивного менеджмента являются:

- Цель: возвращение к предыдущему состоянию.
- Отношение ко времени: идеализация прошлого.
- Способ достижения цели: устранение причин проблемы.
- Модель организационного устройства: семья.

Для пассивного менеджмента смыслообразующими являются:

- Цель: предотвращение изменений.
- Отношение ко времени: идеализация настоящего: лучше ничего не трогать пусть будет, как будет.
- Способ достижения цели: подавляют симптомы проблемы.
- Модель организационного устройства: бюрократия.

Что касается превентивного менеджмента, основными критериями являются:

- Цель: создание плана, способного изменить будущее. Минимизация предсказуемых угроз и максимизацию предвидимых возможностей.
- Отношение ко времени: идеализация будущего.
- Способ достижения цели: пытаются предсказать будущее, ставят цель и составляют план как туда можно пойти. Изменения – возможность, которую надо использовать.
- Модель организационного устройства: команда.

Критерии интерактивного менеджмента:

- Цель: сотворение будущего в максимально возможной мере.
- Отношение ко времени: реальная оценка настоящего.
- Способ достижения цели: проектирование желаемого настоящего, выбор средств для приближения к нему.
- Модель организационного устройства: равное взаимодействие членов организации.

Анализируя вышеуказанные типы управления, Акофф приходит к выводу, что модель интерактивного менеджмента предстает как наиболее успешная, поскольку в рамках такой системы управления в большей степени реализуется возможность изменения ситуации, не принося большего вреда, что соответствует представлениям Поппера и является реализацией принципа социальной инженерии для управления обществом открытого типа.

При этом интерактивный менеджмент позиционируется как отдельностоящий и соединяющий в себе все приемы рассмотренных типов менеджмента. В отличие от трех предыдущих, интерактивный менеджмент ставит целью сотворение будущего в максимально возможной мере. «Следовательно, целью менеджмента и планирования должно стать сотворение будущего в максимально возможной мере. Такова цель менеджмента нового типа - интерактивного. Он ... не считает хорошее или плохое функциями времени, не думает о том, что время делает с нами, как о хорошем или плохом, а о том, что хорошего или плохого мы делаем со временем. Наш удел больше зависит от того, что мы делаем, чем от того, что делают с нами». [4. С. 74]

Проанализировав выделенные Акоффом типы управления, возможным становится выявление общих признаков, соответствующих системе управления открытого общества, обладающих интерактивным менеджментом и теории социальной инженерии. Социальная инженерия подразумевает планирование и конструирование социальных институтов для регулирования социального развития. В рамках социальной инженерии нет места рассуждениям и упованиям на исторические тенденции или предопределение.

Интерактивное планирование, подобно концепции открытого общества, содержит в себе идею непрерывного совершенствования, поскольку ни один самый совершенный

проект не может предусмотреть все тонкости планируемого процесса, следовательно, он должен содержать в себе возможность вносить исправления. Социальная инженерия К. Поппера, наряду с концепцией интерактивного менеджмента Р. Л. Акоффа исходит из принципа «человек – хозяин своей судьбы, может влиять на историю или изменять ее».

В самом деле, на всем протяжении своего развития человечеству еще не приходилось жить в столь меняющемся мире. Современная скорость преобразований сопоставима со скоростью жизни, каждая минута приносит нечто новое, а прошедшая минута уходит безвозвратно, таким образом, накопленный опыт быстро устаревает, и становится не нужным и не способным помочь в решении новых проблемных ситуаций. Непредсказуемость изменений не дает возможности реагировать на них в соответствии с алгоритмами, которые так же в этих условиях не работают. Следовательно, те модели управления, которые были правомерны на протяжении долгого времени, не обеспечивают устойчивого развития, им на смену должны прийти модели управления, которые способны учитывать и развивать значимость творческого потенциала.

Концепция кайдзен

В современном мире все более популярно и значимо становится феномен инноваций, который, по сути, включает в себе бесконечную способность человека к идеаторности, к производству нового, а это означает, что творческий потенциал человека становится решающим фактором развития.

Инновации как характеристика западного стиля управления в последнее время имеет тенденцию к сближению с восточной традицией соответствовать меняющемуся миру. Речь идет о японской модели самосовершенствования кайдзен. Именно объединение инноваций и кайдзен позволяет увидеть всю значимость творческой энергии человека, а значит и необходимость для менеджеров уметь развивать, мотивировать и не подавлять эту активность.

Подход «кайдзен», характерный для японской промышленности, возник после Второй мировой войны. Но у истоков кайдзен, стоят американские исследователи Эдвардс Деминг и Джозеф Джуран. Для запада характерно мнение о необходимости построения совершенного бизнеса и дальнейшей его эксплуатации. На востоке идея совершенного бизнеса является иллюзорной, поскольку в силу меняющихся обстоятельств самый совершенный бизнес очень быстро утрачивает свою безупречность, и, следовательно, опять нуждается в совершенствовании. Именно в кайдзен исходной предпосылкой является наличие организации, теряющей свою идеальность, подвергаясь постоянным изменениям, и вынужденной реагировать на различного рода обстоятельства. В этом смысле гораздо эффективнее устроить организацию таким образом, чтобы она могла, находясь в ситуации постоянного совершенствования, реагировать на происходящие изменения.

Данная идея признана актуальной для управления в сфере бизнеса, подобно этому она может быть использована для управления социальными системами. Именно социальная система в большей степени нуждается в непрерывном совершенствовании, следовательно нуждается в реализации подхода. «Что же касается совершенства, то его, конечно, нет в нашем мире, и лишь постоянное совершенствование оставляет надежду на приближение к нему». [5. С. 17]

Концепция кайдзен стала популярной во всем мире благодаря книге Имаи Масааки «Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний». В своей книге Масааки Имаи дает определение кайдзен: «кайдзен понимается как непрерывный процесс совершенствования, в который включены все» [5. С. 33].

Кайдзен продолжает развиваться и может быть оценен как определяющая система управления для открытого общества, способная осуществить принцип социальной инженерии. Кайдзен позволяет от революционных изменений в обществе перейти к эволюционному изменению, совершенствованию, которое не столь опасно и разрушительно для социальной системы.

Анализируя концепцию кайдзен можно сделать следующие выводы:

Во-первых, в рамках этой концепции не работают никакие репрессивные меры; человек действует исходя из осознания необходимости действовать подобным образом. Несмотря на это, теоретики кайдзен подчеркивают, что понимание вовсе не означает отсутствие законов и правил.

Во-вторых, в рамках бизнеса, работающего по системе кайдзен, важно, чтобы внутренние информационные потоки компании были прозрачными. Также этот фактор является важным и для становления и управления открытым обществом.

В-третьих, на человека не оказывается давление, его деятельность не регламентируется. В системе кайдзен человек выступает как полноправный субъект управления, способный самостоятельно принимать решения и нести ответственность за их последствия. Человек участвует в управлении государством, чувствуя, что решения принимаются исходя из его потребностей.

Четвертым пунктом следует одно из важнейших свойств кайдзен: управление происходит снизу.

Помимо вышеуказанного, в концепции кайдзен находит свое выражение принцип коллективности, предполагающий совместное принятие решений. Следует отметить, что К. Поппер в большей степени был ориентирован на принцип индивидуализма, игнорируя общественную природу человека.

1.3. Междисциплинарная функция дисциплины «Лидерство и управление командой» и ее роль в системе наук о менеджменте и деловом администрировании.

Объектом дисциплины «Лидерство и управление командой» является феномен лидерства.

Методы управления

Методы менеджмента - способы воздействия управляющего субъекта на объект управления с целью достижения поставленной цели.

Выделяют следующую группу методов:

- административные или распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

Для административных методов характерно: соответствие правовым нормам, правовым актам, распоряжениям вышестоящих органов власти и управления. Опираются они не на инициативу исполнителей, а на выполнение ими директив.

Экономические методы базируются на основе воздействия экономических условий, побуждающих работников действовать в определенном направлении. Экономические методы включают технико-экономический анализ, налоговую систему, ценообразование, применение экономических норм и нормативов, материальное стимулирование.

Социально-психологические методы базируются на использовании социальных механизмов: система взаимоотношений, социальные потребности и т. д. Включают: социальный анализ в коллективе, социальное планирование, участие персонала в управлении, социальное развитие коллектива, психологическое воздействие на работников, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности.

Все методы связаны между собой и используются в комплексе.

Менеджмент основывается на системе экономических законов, закономерностей и принципов управления в условиях рыночных отношений.

Законы и закономерности - объективно существующие, постоянные, повторяющиеся причинно-следственные связи экономических явлений и процессов в области производства, распределения и обращения (обмена) материальных благ и услуг. Они действуют независимо от воли и желания людей, определяют поведение людей в сфере экономики.

Общие законы управления

Закон специализации управления.

Менеджмент становится видом профессиональной деятельности, нуждающейся в специальном образовании, обладании определенными способностями.

Закон интеграции управления

Единство производства и управления, объединение структурных подразделений, цехов, производств в единый производственный организм - предприятие, фирму, соединение узкоспециализированных управленческих действий в единый управленческий процесс.

Закон экономии времени.

Эффективность управленческих действий, а следовательно, достижение целей, определяется скоростью реакции менеджмента на потребности рынка.

Принципы управления

Принципы менеджмента это исходные положения теории менеджмента, основные правила деятельности по осуществлению управления организацией.

Общие принципы управления:

- объективность (научность),
- системность (управления организацией как целостного явления),
- эффективность,
- конкретность,
- принцип главного звена,
- рационального сочетания
- централизма и демократизма,
- единоначалия и коллегиальности,
- отраслевого и территориального управления.

Принципы менеджмента.

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации

Распределения полномочий по принятию решений, при котором централизованно принимаются стратегические решения, а оперативное управление осуществляется децентрализованно. Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает умелое использование единоначалия и коллегиальности в управлении. Единоначалие - предоставление менеджеру права самостоятельного решения вопросов, входящих в его компетенцию, при персональной ответственности.

Коллегиальность - выработка коллегиального решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также мнений исполнителей конкретных решений.

Принцип научной обоснованности. Все управленческие действия осуществляются на базе использования научных методов и подходов.

Принцип иерархичности и обратной связи. Создание многоступенчатой структуры управления, когда первичные звенья управления подчиняются органам руководства следующего уровня, и т. д.

Контроль за деятельностью всех звеньев управления организацией осуществляется на основе обратной связи, благодаря чему становится возможной корректировка хода управленческого процесса.

Принцип плановости. Установление основных направлений и пропорций развития организации. План представляет собой комплекс экономических и социальных задач для решения их в ближайшем и более отдаленном будущем.

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Каждый подчиненный обязан выполнять возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение.

Принцип мотивации. Использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью.

Принцип демократизации управления. Участие всех сотрудников в управлении организацией, в партнерских отношениях между предпринимателем и работником.

Функции лидера в процессе реализации управленческой деятельности

Рассматривая роль лидера в решении управленческих проблем необходимо рассмотреть те функции, которые ему придется выполнять. Функция менеджмента - это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами.

Выделяют конкретные и общие функции управления.

Конкретные это те функции, которые включают в себя управление какой-то сферы:

- производственные функции управления (обеспечение сырьем, технологические, организации труда и т. п.),
- экономические функции по обслуживанию производства,
- функции управления научно-техническим прогрессом и др.

Общие функции менеджмента включают в себя те виды деятельности, которые осуществляются менеджером в любой сфере.

Прогнозирование и планирование - определение целей деятельности, средств и методов их достижения, составление планов-прогнозов, стратегического плана, планов экономического, научно-технического и социального развития.

Организация - формирование структуры управления, обеспечение связи (коммуникации) между объектом и субъектом управления.

Координация и регулирование - обеспечение согласованности в работе всех звеньев системы управления (подразделений, руководителей, управленческого персонала), поддержание стабильной работы производства.

Мотивация - активизация работающих с целью побуждения их трудиться для выполнения целей, поставленных в планах, создание условий для творческой работы и поддержания постоянной заинтересованности персонала в результатах труда.

Контроль, учет и анализ - количественная и качественная оценка и учет результатов труда путем проверки и анализа всех сторон деятельности и анализа их.

Характерной особенностью общих функций управления являются их взаимосвязь и взаимопроникновение.

Руководитель выполняет функцию «стратегического планирования», выбора целей и стратегий развития предприятия и коллектива, планирования методов реализации поставленных целей, выбора и внедрения необходимых новшеств, инноваций.

Администраторская функция. В обязанности руководителя входят не только вопросы стратегического плана, но и чистое администрирование, обозначающее директивные способы общения руководителя с подчиненными. Особое место занимают разного рода наказания и поощрения. Один из таких методов известен как «кнут и пряник». Причем все психологи второй половины XX в. убеждены, что «пряник» гораздо предпочтительнее «кнута» и много эффективнее при управлении людьми.

«Управлять подчиненными по их положительным отклонениям!» - вот лозунг сегодняшнего дня. Это не значит, конечно, что наказания как вид управленческого воздействия вот-вот отомрут. Это значит лишь, что не они положены в основу деятельности руководителя, стремящегося чего-то добиться от подчиненных

Коммуникативно-регулирующая функция. Известно, что эффективность коммуникаций зависит от множества факторов. Один из самых значимых среди них - установление благоприятных отношений руководителя с подчиненными. Сами собой такие отношения возникают редко. Их надо строить, то есть прикладывать осознанные усилия к тому, чтобы эти отношения развивались в нужном направлении. И хотя любое отношение - феномен, конечно, двусторонний, но от руководителя в данном случае зависит и соответственно требуется много больше, чем от подчиненного.

Лидерская проблематика в истории человечества.

Управленческие революции⁵

Первая управленческая революция. Религиозно-коммерческая.

Первая революция произошла 4-5 тыс. лет назад – в период формирования рабовладельческих государств на Древнем востоке. В Шумере, Египте Аккаде историки менеджмента отметили первую трансформацию – превращение касты священников в касту религиозных функционеров, то есть менеджеров. Это удалось сделать благодаря тому, что они удачно переформулировали религиозные принципы. Если раньше боги требовали человеческих жертв, то теперь, как заявляли жрецы они не нужны. Богам стали приносить не человеческую жизнь, а символическую жертву. Достаточно, если верующие ограничатся подношением денег, скота, масла, ремесленных изделий и даже пирогов.

В результате на свет явился принципиально новый тип деловых людей – еще не коммерческий делец или капиталистический предприниматель, но уже и не религиозный деятель, чуждый всякой наживе. Собираемая с населения дань, под видом отправления религиозного обряда, не пропадала даром. Она скапливалась, обменивалась и пускалась в дело. Оборотливые шумерские жрецы вскоре стали самым богатым и влиятельным классом. Их нельзя назвать классом собственников, так как приносимое в жертву являлось собственностью богов, а не людей. Оно не могло присваиваться в личное пользование явным образом. Деньги для жрецов не служили самоцелью, они были побочным результатом религиозной и государственной деятельности. Ведь жрецы, помимо соблюдения ритуальных почестей, заведовали сбором налогов, управляли государственной казной, распределяли государственный бюджет, ведали имущественными делами.

Сохранились глиняные таблички, на которых жрецы Шумера аккуратно вели юридические, исторические и деловые записи. Некоторые из них, говорит американский историк, автор известного учебника по менеджменту Ричард Ходжеттс, относились к практике управления шумерских священников. Жрецы прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские счета, осуществляли снабженческие, контрольные, плановые и прочие функции. Сегодня эти функции составляют содержание управленческого процесса.

Побочный результат управленческой деятельности жрецов - появление письменности. Запомнить весь объем деловой информации было невозможно, к тому же приходилось производить непростые расчеты. Из чисто утилитарной надобности родился письменный язык, которым в последствии овладели и низшие слои населения. И опять же, проникновение письменности в народные массы происходило не как благотворительная акция жрецов, решивших просветить шумерцев. Рядовые шумерцы овладевали навыками письменного языка в той мере, в какой им приходилось постоянно отвечать на различного рода запросы, официальные приказы, вести тяжбы, рассчитывать свой бюджет.

Итак, в результате первой революции менеджмент сформировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности, превратившись позже в социальный институт и профессиональное занятие.

Вторая управленческая революция. Светско-административная.

Вторая революция в области менеджмента произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792-1750 п. до н. э.). Выдающийся политик и полководец, он подчинил соседние Месопотамию и Ассирию. Для управления обширными владениями требовалась эффективная административная система, с помощью которой можно было бы успешно руководить страной не по личному произволу или племенному праву, а на основе единообразных написанных законов. Знаменитый свод Хаммурапи, содержащий 285

⁵ Кравченко А.И История менеджмента: Учебное пособие для вузов. -5-е изд. - М.: Академический проект: Трикста, 2005. – 560 с. Стр.17-33.

законов управления различными сферами жизни общества, - ценный памятник древневосточного права и этап в истории менеджмента.

Выдающееся значение кодекса Хаммурапи, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он создал первую формальную систему администрирования. Даже если бы Хаммурапи не сделал больше ничего, пишет Р. Ходжеттс, то и в этом случае он занял бы достойное место в ряду исторических персоналий менеджмента. Но он пошел дальше, считает американский историк. Хаммурапи выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая в подданных образ заботливого опекуна и защитника народа [96, с. 7]. Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было явным нововведением.

Итак, суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, в зарождении основ лидерского стиля, а стало быть, и методов мотивации поведения.

Третья управленческая революция. Производственно-строительная.

Только через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон возрождает былую славу и вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605-562 гг. до н. э.) являлся автором не только проектов Вавилонской башни и висячих садов, но и системы производственного контроля на текстильных фабриках и в зернохранилищах. Выдающийся полководец, он прославился и как талантливый строитель, возведший храм богу Мардуку и знаменитые зиккураты - культовые башни.

На текстильных фабриках Навуходоносор применял цветные ярлыки. С их помощью метилась пряжа, поступающая в производство каждую неделю. Подобный метод контроля позволял точно установить, как долго находилась на фабрике та или иная партия сырья. В более современной форме этот метод применяется, по сведениям Р.Ходжеттса, и в современной промышленности.

Итак, достижения Навуходоносора II - строительная деятельность и разработка технически сложных проектов, эффективные методы управления и контроля качества продукции - характеризуют третью революцию в менеджменте. Если первая была религиозно-коммерческой, вторая - светско-административной, то третья - производственно-строительной.

Значительное количество управленческих нововведений можно обнаружить в Древнем Риме. Но самые знаменитые из них - система территориального управления Диоклетиана (243 - 316 гг. н. э.) и административная иерархия Римской католической церкви, использовавшая принципы функционализма уже во втором столетии. И сейчас ее считают наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее вклад высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

Четвертая управленческая революция. Индустриальная революция.

Четвертая революция в менеджменте практически совпадает с великой индустриальной революцией XVIII - XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Если раньше те или иные открытия, обогатившие менеджмент, происходили от случая к случаю и разделялись между собой значительными промежутками времени, то теперь они стали обычным явлением. Индустриальная революция оказала гораздо более существенное влияние на теорию и практику управления, чем все предыдущие революции.

По мере того как индустрия перерастала границы вначале мануфактуры (ручной фабрики), а затем старой фабричной системы (ранней машинной фабрики XIX века), и созревала современная система акционерного капитала, владельцы все более удалялись от занятия бизнесом как экономической деятельностью, нацеленной на извлечение прибыли.

Руководитель собственник, т. е. капиталист, постепенно был заменен сотнями, если не тысячами акционеров. Утвердилась новая, диверсифицированная (распыленная) форма собственности. Вместо единственного собственника появилось множество акционеров, т. е. совместных (долевых) владельцев капитала. Вместо единственного руководителя-собственника - несколько наемных менеджеров - несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов.

Новая система собственности ускорила развитие промышленности. Она привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную экономическую силу. Происходит профессионализация и специализация менеджмента.

Профессионализация менеджмента. Администрирование - формулирование общих целей и политики компании, а менеджмент - контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкотехнический смысл менеджмента. Демократизация собственности привела к специализации контроля. Прежде собственник контролировал и капитал, и производство. Теперь его заменило общество пайщиков, а контроль над производством был передан в руки сообщества профессионалов. Менеджеры и администрация, назначаемые акционерами, стали их представителями на промышленном предприятии.

Увеличивался объем производства ускорялись темпы оборота капитала, расширялись банковские операции, сфера сбыта продукции, возник маркетинг. Управление уже не могло оставаться сферой приложения наивного сознания и здравого смысла. Оно требовало специальных знаний, навыков и умений профессионалов. Управление превращалось в совокупность приемов, методов, принципов, инструментов и техники, пользованию которыми надо было специально обучаться.

Специализация менеджера. В фабричную эпоху (XIX век) работа менеджера ограничивалась управлением процессом производства, весьма далеким от научной организации труда. Но позже менеджмент распадается на множество подфункций - планирование, делопроизводство, сбыт, закупки, организация, статистический анализ производства. Язык догадок и интуиции обретал четкую калькуляционную основу - все переводилось в формулы и на деньги. Создается современная система бюджета предприятия. Таким образом, каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Но как только функций стало много, появилась проблема их координации и соединения на новой основе. А как их объединить? Оказывается, только одним способом - закреплением за каждой функцией штата специалистов (отдела, подразделения), а общие координационные функции отдать менеджеру. Так возникли про образы нынешних отделов кадров, планового отдела, ОТиЗа, отдела главного технолога и т. п.

Итак, вначале менеджер и собственник - одно лицо. Затем управление отделяется от капитала и производства, вместо одного капиталиста-менеджера возникают два сообщества: акционеры и наемные руководители. Менеджеров много, и каждый следит за конкретной функцией: планированием, производством, снабжением. После этого функция каждого менеджера-специалиста вновь дробится и вместо одного человека появляется сообщество специалистов, которые образуют плановое бюро, конструкторский отдел, бюро контроля. Менеджер отныне координирует работу специалистов. Ученые изобрели особые инструменты координирования деятельности людей, в частности, систему принятия решений, определение целей политики компании, философию управления.

Корпоративный менеджмент. Менеджмент зародился в частном секторе, а не в государственном. Он возник в качестве бизнес-менеджмента. Но по-настоящему он встал на ноги, т. е. явил себя миру как научная и социальная сила, не в средних и мелких фирмах, (хотя там свободное предпринимательство было очень развито), а в крупных корпорациях, в таких гигантах (например, «Дженерал Моторс»), годовые доходы которых превышали бюджеты некоторых государств. Благополучие и государства, и частного сектора все больше зависело от качества управления. Менеджмент притягивал лучшие

силы нации, и даже средних способностей люди, пройдя сложный путь управленца, становились со временем выдающимися личностями.

Когда в середине XIX века зарождался современный менеджмент, этот процесс мало кто замечал. Главные бои тогда шли между трудом и капиталом. XIX век так и называли - «поле идеологического противоборства труда и капитала». Революции, стачки, локауты потрясли промышленный мир. XX век называют эпохой противоборства индивида и организации. Весь мир стал одной огромной организацией, в которой главное действующее лицо - бюрократ. Революции и забастовки в развитых странах научились улаживать на договорной основе. Иначе говоря, идеологическое противоборство переросло в управленческое. Сейчас не капиталист противостоит рабочему, а руководитель подчиненному.

Итак, началом четвертой революции в управлении явилась буржуазная революция, символизировавшая выход на историческую сцену новой фигуры - капиталиста. Когда он обжился и понял, что в одиночку ему не сыграть всю пьесу, возникла новая фигура - наемный менеджер. Стало быть, начало эпохи – появление капиталиста, а ее конец - приход менеджера.

Пятая управленческая революция. Менеджерская революция.

Промышленная революция и классический капитализм в целом все-таки оставались временем буржуа. Менеджер не стал еще ни профессионалом, ни главным героем. Только эпоха монополистического капитализма дала первые школы бизнеса и систему профессионального обучения руководителей. С появлением класса профессиональных менеджеров и отделением его от класса капиталистов стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой революцией в управлении. Ее содержанием стало превращение менеджеров сначала в профессиональную страту, а затем в отдельный от капиталистов социальный класс.

Вытеснение капиталиста. Индустриальная революция доказала, что чисто управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические. Хотя многие, в том числе и Адам Смит, в этом сомневались: для них в середине XIX века главным героем оставался менеджер-фабрикант (капиталист). Уже К. Маркс, написавший «Капитал» в конце 60-х годов XIX века, не верил в историческую перспективу капиталиста, в его способность эффективно управлять сверхсложной экономикой и высокотехнологичным производством.

Однако со временем теории и практики начинают осознать, что капиталист в управлении производством - фигура отнюдь не самая главная. По всей видимости, он должен уступить свой капитанский мостик. Но кому именно? Маркс полагал, что пролетариату, и не ошибся, поскольку именно пролетариат завоевал господствующие позиции в социалистических странах, включая СССР. Макс Вебер видел его преемником бюрократию, и тоже оказался прав, ибо бюрократия является мощным фактором развития во всех странах мира.

Различие взглядов социолога М.Вебера и экономиста К. Маркса весьма примечательно. И Маркс, и Энгельс видели, что капиталист - фигура преходящая. О том же самом говорил и Вебер. Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали излишней фигуру индивидуального собственника. Его место занимает бюрократ - государственный чиновник. Укрупнение предприятий и появление акционерной формы собственности способствуют вытеснению индивидуального капиталиста из производства точно также, как ручной труд вытесняется машинным. Энгельс и Маркс призывают капиталиста «уйти в отставку», уступить свое место рабочему классу. Формируется теория социалистической революции. Вебер также предлагает капиталисту подать в отставку, но уступить место менеджерам и бюрократам. Вебер заложил основы теории менеджерской революции и социологии бюрократии.

Зарождение теории менеджерской революции

Веберовская концепция бюрократии послужила теоретической платформой менеджерской революции. Хотя некоторые ее ключевые положения, по мнению видного американского социолога М. Цейтлина, восходят к идеям Гегеля и Маркса о сущности и роли корпораций в капиталистическом мире. В конце XIX - начале XX века, когда Вебер создавал социологию бюрократии, теоретики германской социал-демократии Э.Бернштейн и К. Шмидт выдвинули гипотезу о том, что собственность в своей корпоративной форме есть признак наступающего процесса отчуждения сущности капитализма. Согласно этой теории, класс капиталистов постепенно вытесняется административной стратой, интересы которой противоположны интересам собственников.

Усиление и господство бюрократии

К тому времени М.Вебер писал и об усилении роли администрации в государственном и частном секторах экономики. Администрация уже захватила господствующие высоты в общественной жизни и превратилась в самостоятельную социальную страту. Сословная сплоченность бюрократии покоится не только на субъективном ощущении принадлежности к данной группе, но и на вполне объективных процессах. В бюрократизированном обществе повышается социальная значимость «чина», своего рода пиетет должности, который защищается административно-правовыми нормами.

Рост бюрократии на самом деле отражал тот факт, что в капитализме XX века управление производством перестало служить прямой функцией собственности на орудия труда. Да и сама собственность теряет индивидуально-частный характер, становясь все больше корпоративно-коллективной. «Люди, господствующие в бюро», монополизируют технику управления и каналы коммуникации. Все чаще они засекречивают информацию под предлогом «служебной тайны», создают такие механизмы поддержания иерархической структуры, которые исключают конкуренцию, выборы и оценку работников по деловым качествам.

Бюрократия несовместима с участием всех или большинства членов организации в принятии управленческих решений. Она считает только себя компетентной в таких действиях, полагая, что управление - функция профессионалов. Чиновники - это прежде всего те, кто прошел специальную подготовку и занимается управлением всю жизнь.

Усложнение управления производством приводит к монопольному захвату ключевых позиций «статусной группой», имеющей свою идеологию и систему ценностей. Происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата. Бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры, и сверх того - в столь жизнеспособный элемент, что практически не поддается уничтожению. Из всего многообразия социальных действий на производстве единственно рациональными и законными признаются те из них, которые осуществляются самой бюрократией или служат поддержанию ее статус-кво.

Менеджеры как социальный класс

В 1941 г. Д.Ж. Бернхайм пишет книгу «Менеджерская революция» [70], основной пафос которой заключается в том, что класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По существу его идеи во многом совпадают с мыслями Вебера, с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры. Он считает, что капиталист-собственник перестал быть необходимой предпосылкой нормального функционирования производства, что менеджеры - такой же социальный класс, как бюрократы или буржуазия. Собственность, полагает Бернхайм, это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, то нет и собственности. Но контроль находится теперь в руках менеджеров, а собственности в прежнем ее понимании не существует.

Отделение собственности от контроля

Десятью годами раньше сходный тезис был провозглашен А. Берлом и Г. Минсом. Их работа стала эмпирическим источником теории менеджерского капитализма. В подтверждение идеи о том, что разложение атома собственности разрушает фундамент, на котором строился экономический порядок последних трех веков, они привели следующие данные: около 65% крупнейших корпораций США контролируются или менеджментом, или с помощью особого механизма, который включает небольшую группу (меньшинство) акционеров [66, с. 8, 11 О]. С тех пор эмпирические данные Берла и Минса стали источником значительного числа теоретических обобщений при изучении отделения собственности от контроля. Наиболее полное выражение идея менеджерской революции (МР) получила у Бернхайма, который ввел и сам термин «менеджерская революция». Если собственность означает контроль, то их разделение означает исчезновение собственности как социального явления, имеющего самостоятельное существование, полагал этот ученый.

Еще более определенно высказался в 1961 г. Д. Белл: частную собственность в США следует считать фикцией. В 1945 г. Р.Гордон при помощи вторичного анализа подтвердил данные Берла и Минса, а несколько позднее Р. Лернер, используя сам метод Берла-Минса применительно к 500 корпорациям, пришел к аналогичным выводам. Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказывает в своей книге «Концепция корпорации» (1946) ведущий теоретик современного менеджмента П.Друкер, предпринявший первое, насколько нам известно, монографическое социологическое исследование крупнейшей корпорации «Дженералмоторс».

Менеджмент-Бум

Своего апогея интерес к управлению достиг в середине-50-х годов. Друкер говорит в связи с этим о настоящем менеджмент-буме, когда идея менеджерской революции (МР) охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания. Академическая социология «подключила» теорию МР к объяснению социальной структуры. В 1953 г. П.Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджментский, а Т. Парсонс - о переходе контроля над производством, принадлежавшего когда-то семьям – собственникам корпораций, к управленческому и техническому персоналу. В 1958 г. Д.Белл ввел термин «молчаливая революция» для обозначения МР и дал ей свою интерпретацию. В 1959 г. Р.Дарендорф, виднейший теоретик МР, отмечал, что законная собственность и формальный контроль отныне разделены окончательно и поэтому традиционная теория классов потеряла какую-либо аналитическую ценность. В 60-е годы поток литературы о МР увеличивается, появляются работы Р. Симеонса, Г.Ленски, Э.Гидденса, Дж.Шумпетера, Р.Самуэльсона, Н.Смелзера.

Провозвестником окончания менеджмент-бума явился известный бестселлер Дж.гэлбрейта «Новое индустриальное общество». Основной пафос книги американского экономиста состоял в том, что профессиональный менеджмент в больших корпорациях, вооруженный современной техникой, становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство. В 70-е годы менеджмент-бум, по мнению Друкера, оканчивается. Растет недоверие к официальной доктрине МР, которую считают уже чисто идеологическим или философским явлением. Идея менеджерской революции отражает скорее символ веры управляющих, чем новую реальность, которая все больше стала заявлять о себе в 80-е годы.

Грядет ли новая управленческая революция

Что из себя представляет новая реальность менеджмента? В последние 10- 12 лет в США, пишет П. Друкер в статье «Эволюция в общественной работе», опубликованной в журнале «Америка»(1989, NQ 394), быстро развивается так называемый «третий сектор». Это не сфера бизнеса, где зародился менеджмент, и не правительственная сфера, куда он затем перекочевал и которую подчинил себе. Речь идет об общественной деятельности рядовых американцев, миллионах добровольцев «Армии спасения», Американской

кардиологической ассоциации, организации герлскаутов и десяти тысяч религиозных общин, разбросанных по всей стране и объединяющих до 20 млн. граждан.

Число добровольцев, работающих в общественных организациях, быстро растет. Пока что нет точных статистических данных о «третьем секторе», но несомненно то, говорит П. Друкер, что он является сейчас самым крупным «работодателем» в стране. Добровольцы заняты тем, что ходят от дома к дому и собирают пожертвования, организуют марши мира, подписывают петиции и делают массу других вещей, за которые им никто ничего не платит.

Менеджмент универсален и готов перестроить любую область человеческой деятельности на рациональных началах. Проник он и в «третий сектор». Еще 20 лет назад добровольцами были домохозяйки, пенсионеры и вообще случайные люди, работавшие ради удовольствия, а не ради денег. Но теперь их обучают и инструктируют, отбирают в соответствии со специальными тестами. К добровольцам относятся как к неоплачиваемым сотрудникам, а не как к случайным любителям.

По существу «третий сектор» - альтернатива огосударствлению общественной жизни, превращению ее в формальный придаток и исполнителя указаний «сверху». А раз так, то у добровольного движения новой формы участия в общественной жизни - большое будущее во всех странах. Как знать, может быть, мы становимся свидетелями зарождения новой революции в менеджменте, говорит П. Друкер.

Становление теории лидерства в истории человечества

Менеджерские революции были представлены как эволюция практической управленческой деятельности, но, начиная с древних времен, интерес к управлению и роли человека в этом процессе получал и теоретическую основу. Хотя как наука и менеджмент, и психология лидерства появляются только в начале 21 века.

Одной из первых управленческих концепций можно считать учение Конфуция, зародившееся в Китае.

В Китае в эпоху Борющихся царств жил выдающийся мыслитель по имени Конфуций (Кун-цзы) (551-479 до н.э.). Основные взгляды Конфуция изложены в книге «Лунь юй» («Беседы и суждения»). Он посещал усадьбы богачей и царские чертоги, пытаясь донести до сильных мира сего слова мудрости, которые помогли бы людям стать лучше.

Конфуций родился в бедной семье и в трехлетнем возрасте потерял отца. Мать воспитала его в духе уважения к традициям и древним обычаям. Он вырос во времена, когда в царстве Чжоу шла междоусобная борьба, которая и определяла всю жизнь местных жителей, поэтому, когда повзрослел, решил заняться просветительством. Пережитая война определила и направление просветительской деятельности Конфуция, на первое место он ставил нравственное воспитание людей, надеясь сделать их разумнее и добрее. Но деятельность Конфуция не встретила поддержки в правящих кругах, и он возвратился в свою провинцию, где и открыл школу. Только много лет спустя, императоры признали значение философии Конфуция, и на протяжении двух тысячелетий она влияла не только на китайское общество, но и приобрела мировую известность, поднявшись до уровня религии. Конфуций не оставил после себя письменных трудов. Его слова были увековечены на бумаге учениками и последователями. Конфуций сравнивал государство с семьей, построенной на взаимном уважении. Правитель должен соблюдать моральные законы и заботиться о подданных, а те - почитать его. Главные добродетели - уважение к другому, терпимость, умение прощать, верность, готовность к самопожертвованию, вера, чувство долга и почтение к предкам. Учение Конфуция о нравственном самоусовершенствовании оказало сильное влияние на китайскую культуру. Творчество философа было посвящено социальным проблемам: индивидуальной и общественной морали, жизнедеятельности общества, смыслу жизни человека, ритуалам. Мудрый правитель должен управлять с помощью воспитания у подданных чувства благоговения перед «ритуалом» (ли), то есть моральным законом, прибегая к насилию

только как к последнему средству. Отношения в государстве во всем должны быть подобными отношениям в хорошей семье: «Правитель должен быть правителем, подданный — подданным, отец — отцом, сын — сыном» (Лунь юй, 12.11). Конфуций поощрял традиционный для Китая культ предков как средство сохранения верности родителям, роду и государству, в состав которого как бы входили все живые и умершие.

В центре учения Конфуция – человек. Человеческая «природа» (син) этически нейтральная («по природе люди близки друг другу, а по привычкам – далеки»), то есть изначально люди не делятся на «хороших» и «плохих». Для формирования личности необходимо «преодоление себя и возвращение к благопристойности (ли), результатом чего становится торжество «гуманности» в Поднебесной.

В основе конфуцианства лежат два принципа:

- «Благопристойность» - «внешняя», ритуализованная этико-социальная норма.
- «Гуманность» - «внутренняя» морально-психологическая установка на «любовь к людям».

В контексте этих принципов рассматриваются основополагающие категории конфуцианства – «благодать/добродетель», «должная справедливость», «сыновняя почтительность» (сяо), «верность» (чжун) и др.

В учении Конфуция присутствует такое понятие, характеризующее человека как «Благородный муж», который противопоставляется и господствует над зашоренным («орудийным») «маленьким человеком», как ветер – над травой. Благородный муж (цзюнь цзы) – тот, кто способен познать ниспосылаемое «безмолвным» Небом ([ТЯНЬ](#)) «предопределение» ([МИН](#)), нормативная личность, сочетающая в себе идеальные духовно-моральные качества и право на высокий социальный статус. Долгом всякого «благородного мужа» (цзюньцзы) Конфуций считал бесстрашное и нелицеприятное обличение любых злоупотреблений. Кардинальные личностные качества. Маленький человек (сяо жэнь) - руководствующийся «выгодой», а не «должной справедливостью», он низкопоставленный и привязанный к конкретному делу.

Принципы этики Конфуция:

- «Срединность» (чжун юн – «золотая середина») «Срединное и неизменное – это то, благодаря чему осуществляется благодать/добродетель ([ДЭ](#)), доведение ее до совершенства».
- «Взаимность» (чжун шу – «золотое правило морали» преданность и взаимность/великодушие) – условие «пути (дао) мудреца», характеристика должного поведения человека «Чего не желаешь себе, того не навязывай другим».

Следующим фактором, повлиявшим на накопления управленческого знания и опыта, являлся развитый государственный аппарат в Древнем Египте, где существовали школы чиновников. Главной заботой школьных учителей был моральный облик будущих чиновников. Мало уметь играть на флейте, читать нараспев под псалтырь или петь под аккомпанемент гуслей, надо еще уметь заставить себя не делать того, что тебе больше всего нравится, например, пить пиво или вино, веселясь в обществе девиц. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кому и какие знаки приветствия оказывать, как и в каком тоне разговаривать с лицами одного ранга, выше- и нижестоящими, от кого и через кого принимать письменные доклады. Они обсуждали проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и социального напряжения, законовещения и практической астрономии. Мудрые наставники учили их, как держать себя в обществе мудрейших людей, в гостях, в семье, с подчиненными, с начальством. Школы чиновников назывались «домами учения писанию». Попастъ туда было заветной мечтой представителей среднего класса. Научиться грамоте означало выбиться в люди. В «Наставлениях Дуау», египетского

гражданина, устроившего своего сына Пиопи в придворную школу, говорится: «Нет ничего выше книг. Как в воде плавай в книгах — ты найдешь в них наставление: если писец находится при дворе, он не будет нищим. Я не знаю другой должности, которая могла бы дать повод к подобному изречению, потому внушаю тебе любить книги как родную мать и излагаю перед тобой все преимущества. Они выше всех других должностей: нет на земле ничего выше их». Советник фараона пятой династии Птахотп завещал следовать его примеру и наставлениям, обещая за это спокойную жизнь, блестящую карьеру, добрую славу и память, долголетие, которое для египтянина составляло 110 лет. «Если ты возвысился из ничтожества или разбогател после бедности, не превозносись и не насильничай, полагаясь на свои сокровища. Гни спину перед начальством, тогда твой дом будет в порядке, а твое жалование в исправности. Плохо тому, кто противится начальнику, но легко жить, когда он благоволит. Мудрец сыт тем, что он знает. Хорошая речь выше драгоценных камней. Будь внимателен к тому, что говоришь. Повторяй слово за словом, не пропуская, не заменяя одно слово другим».

Можно выделить несколько мыслителей в рамках западной философии, размышления которых способствовали зарождению управленческой культуры. Один из ярких представителей древнегреческой философии - Сократ (470-399 гг. до н.э.). Философ, не только явившийся родоначальником диалектического метода, в те времена понимаемого как искусство ведения спора, но и сформулировавшего принцип универсального управления. Свой метод ведения спора Сократ называл майевтикой («повивальным искусством»), проводя аналогию между искусством своей матери – повивальной бабки, способствовать рождению нового человека и своим умением, задавая наводящие вопросы получать новое знание.

Платон (428 или 427 до н. э. — 348 или 347), древнегреческий философ. В своих произведениях не касаясь напрямую проблематики лидерства, Платон рассматривает проблемы идеального государственного устройства и особенности его управления. Очень интересно, что Платон вскрывает механизм управления в условиях авторитарного или тоталитарного режима. «А разве народ не привык особенно отличать кого-то одного, ухаживать за ним и его возвеличивать? - Конечно, привык. - Значит, уж это-то ясно, что, когда появляется тиран, он вырастает именно из этого корня, то есть как ставленник народа. Он тот, кто подымает восстание против обладающих собственностью. . Если он потерпел неудачу, подвергся изгнанию, а потом вернулся - назло своим врагам, - то возвращается он уже как законченный тиран. В первые дни, вообще в первое время он приветливо улыбается всем, кто бы ему ни встретился, а о себе утверждает, что он вовсе не тиран; он дает много обещаний частным лицам и обществу; он освобождает людей от долгов и раздает землю народу и своей свите. Так притворяется он милостивым ко всем и кротким. ... Когда же он примирится кое с кем из своих врагов, а иных уничтожит, так что они перестанут его беспокоить, я думаю, первой его задачей будет постоянно вовлекать граждан в какие-то войны, чтобы народ испытывал нужду в предводителе... да и для того, чтобы из-за налогов люди обеднели и перебивались со дня на день, меньше злоумышляя против него. ... А если он заподозрит кого в вольных мыслях и в отрицании его правления, то таких людей он уничтожит под предлогом, будто они предались неприятелю. Ради всего этого тирану необходимо постоянно будоражить всех посредством войны.⁶

Обосновывая свое учение о душе и государстве, Платон выделяет девять разрядов человеческих душ: мудреца, царя, практического деятеля, врачевателя тел, прорицателя, поэта и художника, ремесленника, софиста, тирана, а также души животных («Федр»).

Платон выделяет три начала души, которым соответствуют три добродетели:

- вождение – здравомыслие,
- пыл – мужество,
- рассудительность - мудрость.

⁶ Платон. Государство. Книга 8.

Их согласование дает справедливость, как в отдельной человеческой душе, так и в государстве, которое устроено аналогичным образом: в нем трудятся ремесленники, их защищают мужественные воины, а управляют всем мудрые правители-философы («Государство»).

Аристотель (384 до н. э., Стагира, полуостров Халкидика, Северная Греция — 322 до н. э., Халкис, остров Эвбея, Средняя Греция). Учился у Платона в Афинах; в 335 г. основал Ликей, или перипатетическую школу. Воспитатель Александра Македонского.

Классификация форм государственного устройства, предложенная Аристотелем основывалась на критерии методов управления и субъекта власти. Анализируя виды государственного устройства подобным образом, Аристотель выделил наилучшие формы государственного устройства это монархия, аристократия, полития, и наихудшие формы: тирания, олигархия, охлократия.

«V 1. Государственное устройство означает то же, что и порядок государственного управления, последнее же олицетворяется верховной властью в государстве, и верховная власть непременно находится в руках либо одного, либо немногих, либо большинства. И когда один ли человек, или немногие, или большинство правят, руководясь общественной пользой, естественно, такие виды государственного устройства являются правильными, а те, при которых имеются в виду выгоды либо одного лица, либо немногих, либо большинства, являются отклонениями. Ведь нужно признать одно из двух: либо люди, участвующие в государственном общении, не граждане, либо они все должны быть причастны к общей пользе. Монархическое правление, имеющее в виду общую пользу, мы обыкновенно называем царской властью; власть немногих, но более чем одного – аристократией (или потому, что правят лучшие, или потому, что имеется в виду высшее благо государства и тех, кто в него входит); а когда ради общей пользы правит большинство, тогда мы употребляем обозначение, общее для всех видов государственного устройства, – полития. И такое разграничение оказывается логически правильным: один человек или немногие могут выделяться своей добродетелью, но преуспеть во всякой добродетели для большинства – дело уже трудное, хотя легче всего – в военной доблести, так как последняя встречается именно в народной массе. Вот почему в такой политии верховная власть сосредоточивается в руках воинов, которые вооружаются на собственный счет. Отклонения от указанных устройств следующие: от царской власти – тирания, от аристократии – олигархия, от политии – демократия. Тирания – монархическая власть, имеющая в виду выгоды одного правителя; олигархия блюдет выгоды состоятельных граждан; демократия – выгоды неимущих; общей же пользы ни одна из них в виду не имеет»⁷.

Три книги трактата «Риторика» Аристотель посвятил ораторскому искусству. В этом трактате риторика обрела стройную систему, была увязана с логикой и диалектикой. Аристотель создал теорию стиля и разработал основные принципы классической стилистики.

«Итак, очевидно, что риторика не касается какого-нибудь отдельного класса предметов, но как и диалектика [имеет отношение ко всем областям], а также, что она полезна и что дело ее - не убеждать, но в каждом данном случае находить способы убеждения; то же можно заметить и относительно всех остальных искусств, ибо дело врачебного искусства, например, заключается не в том, чтобы делать [всякого человека] здоровым, но в том, чтобы, насколько возможно, приблизиться к этой цели, потому что вполне возможно хорошо лечить и таких людей, которые уже не могут выздороветь».⁸

Еще одно направление интересов Аристотеля это «философия о человеческом». Вопросы этики Аристотель отражает в своей книге «Евдемова этика». Этика имеет дело с «правильной нормой» поведения, которая обусловлена социальными особенностями. Аристотель становится одним из основателей евдемонизма. Евдемонизм (от греч.

⁷ Аристотель Политика

⁸ Аристотель Риторика гл. 1.

eudaimonia счастье) это философско-этическая традиция и жизненная установка, согласно которым единственным или высшим (более предпочтительным, чем все остальные) человеческим благом является счастье; особый, в основе своей телеологический, способ обоснования морали и тип этической теории. Счастье «мы всегда избираем ради него самого и никогда ради чего-то другого» (Аристотель)⁹.

В своей концепции Аристотель высшее благо человека «счастье» (эвдемония) связывает с категорией добродетель (арете), и формулирует идею «аретологического» эвдемонизма. Для осуществления своей арете необходимы внешние блага такие как здоровье, богатство, общественное положение и т.д.

Арете (добродетели) в учении Аристотеля выделяются двух видов. Это этическая арете – «середина между двумя пороками»: мужество – между отчаянностью и трусостью; самообладание – между распущенностью и бесчувственной тупостью; кротость – между гневливостью и невозмутимостью и т.д.

Дианоэтическая добродетель (интеллектуальная) – в правильной деятельности теоретического разума, цель которой может быть теоретической – отыскание истины ради нее самой, и практической – установление нормы поведения.

«Следуя нашему методу, отложим до удобного времени разговор об умозрительных вопросах, в первую же очередь рассмотрим, в чем состоит счастливая жизнь и как ее стяжать: от природы ли счастливы те, кого принято так называть, подобно тому как [люди от природы] велики, малы и разного цвета [кожи], или [они счастливы] от обучения, словно есть некая наука счастья, или от какого-то упражнения, ведь многое в людях не от природы и обучения, а от навыка: дурное от дурного, хорошее от хорошего. Или вовсе не в силу этих вещей, а в силу двух других: то ли они вроде тех, кто, словно во власти нимф или бога, как бы охвачены вдохновением по наитию какого-то демона, то ли счастливы по случайной удаче: говорят же, в самом деле, многие, что счастье и удачливость - одно и то же. Впрочем, совершенно очевидно, что в силу ли всех этих причин, или только некоторых, или одной какой-то счастье присуще людям, ибо к этим первоначалам восходят почти все виды становления, а действия, рожденные разумом, объединяются с действиями, порожденными наукой.

Быть же счастливым и вести жизнь блаженную и прекрасную зависит, по-видимому, больше всего от трех вещей, которые кажутся самыми желанными: ведь для кого-то высшим благом служит умственная деятельность, а для кого-то добродетель, а еще для кого-то наслаждение. И по-разному оценивается некоторыми значение этих вещей для счастья: что-то одно признается важнее другого. Так, по мнению одних, умственная деятельность большее благо, чем добродетель, а для других - добродетель выше умственной деятельности, для иных же выше того и другого наслаждение. И одним кажется, что счастливая жизнь слагается из всех трех вещей, другим - что из двух, а третьим - что из одного чего-то.

Мы знаем, что всякий, кто может жить по своему выбору, полагает счастье жизни в том, чтобы достичь намеченной цели, будь то честь, слава, богатство или образованность (а не подчинять свою жизнь цели есть признак большого безрассудства). Но, прежде всего мы должны, конечно, в самих себе исследовать, не торопясь и не опрометчиво, в какой части нас самих находится благоденствие и при отсутствии чего люди не могут обладать им. Ведь то, без чего нельзя быть здоровым, и само здоровье - это не одно и то же, и подобных случаев немало, так что благоденствие и то, без чего нельзя благоденствовать, - вещи разные, причем [и сами условия неодинаковы:] одни из них касаются не собственно

здоровья или жизни, но присутствуют при всех состояниях и действиях: так, скажем, не будь у нас дыхания, бодрствования, не будь мы подвержены изменению, не было бы для нас ни добра, ни зла; [наряду с этими условиями] для каждого отдельного случая бывают свои, особые, о чем не следует забывать. Действительно, для хорошего самочувствия мясная пища и прогулки после обеда имеют иное значение, чем вышеупомянутые общие условия. Вот в этом-то и кроется причина разногласий относительно того, что такое счастье и что его порождает, ибо некоторые принимают за составляющие самого счастья те вещи, которые суть лишь условия счастливой жизни»¹⁰

Плутарх (ок. 46 — ок. 120). Главное сочинение — «Сравнительные жизнеописания» выдающихся греков и римлян (50 биографий), остальные сочинения объединяются под условным названием «Моралии»: «Политические наставления», сочинения по практической морали («О зависти и ненависти», «Как отличить льстеца от друга», «О любви к детям» и др.).

«Сравнительные жизнеописания» это параллельные жизнеописания — биографии греческого и сходного с ним римского политика подобранных по сходству их исторической миссии и близости характеров, в основе труда Плутарха их сравнение.

Исторический материал: сведения из несохранившихся до наших дней произведений античных историков, личные впечатления автора от памятников старины, цитаты из Гомера, эпиграммы и эпитафии.

Принцип отбора фактов Плутарх определяет следующим образом: «Мы пишем не историю, а жизнеописания, и не всегда в самых славных деяниях бывает видна добродетель или порочность, но часто какой-нибудь ничтожный поступок, слово или шутка лучше обнаруживают характер человека, чем битвы, в которых гибнут десятки тысяч, руководство огромными армиями и осады городов»¹¹.

Плутарх приходит к выводу, что главное не само историческое событие, а след, оставленный им в истории. Плутарх считал, что в основе подобного исследования должны находиться выдающиеся примеры мудрости, героизма, самопожертвования во имя родины, призванные поразить воображение его современников.

В основе этических воззрений Плутарха - понятия: «образованности» и «гуманности».

Интересно учение Плутарха о тройственной структуре человека: тело, ум и душа. Представление о «двойной смерти»: первая смерть (отделение души от тела) — на Земле, вторая — на Луне, когда от души отделяется ум.

«Насколько нам удалось выяснить, это все, что заслуживает памяти в жизни Демосфена и Цицерона. Ораторские их достоинства я сопоставлять не буду, но считал бы неправильным оставить без упоминания, что Демосфен все без изъятия, чем наградили его природа и упорный труд, отдавал ораторскому искусству, убедительностью и силой превосходя своих соперников в судах и собраниях, пышностью и внешним великолепием — самых блестящих краснобаев, а точностью и мастерством — софистов. Цицерон, необыкновенно образованный, разносторонний и неутомимо совершенствовавшийся оратор, вместе с тем оставил немало собственных философских сочинений в духе учения академиков, и даже в судебных его речах ясно ощущается желание выставить напоказ свою ученость.

Виден в речах и характер каждого из них. Красноречие Демосфена, чуждое каких бы то ни было прикрас и забав, — это сама сила и сама внушительность, и отдавало оно не свечильней, как язвил Пифей, но свидетельствовало о безупречной трезвости, о глубоких раздумьях и о суровом, желчном нраве, который был известен всем. Напротив, Цицерона страсть к острословию сплошь и рядом доводила до шутовства. Желая насмешить слушателей, он и в суде говорил о предметах, требующих полной серьезности,

¹⁰ Аристотель. Евдемова этика. - М., 2005. - 448 с.

¹¹ Вступление к биографии Александра Македонского

тоном недопустимого легкомыслия. Так, в речи за Целия он заявил, что нет ничего удивительного, если его подзащитный в этот век, склонный к пышности и роскошеству, не отказывает себе в наслаждениях, ибо не пользоваться доступным и дозволенным — безумие, особенно когда самые знаменитые философы именно в наслаждении усматривают высшее благо. Рассказывают еще, что в свое консульство он защищал Мурену, которого привлек к суду Катон, и, — метя в Катона, — долго высмеивал стоическую школу за нелепость так называемых странных суждений. Кругом оглушительно хохотали, наконец не выдержали и судьи, а Катон слегка улыбнулся и заметил сидевшим подле: «Какой шутник у нас консул, господа римляне». По-видимому, и вообще, по натуре своей, Цицерон был склонен к веселью и шуткам — лицо его всегда было ясно, на губах играла улыбка. А с лица Демосфена не сходила печать раздумий и напряженной заботы, и потому враги, как сообщает он сам, называли его брызгой и упрямым.

51 (2). Из сочинений обоих видно также, что один хвалил себя сдержанно, неназойливо и не ради самой похвалы, но лишь имея в виду иную, более высокую цель, в остальных же случаях бывал осмотрителен и скромн, тогда как буйное хвастовство Цицерона выдает безмерную жажду славы. Он кричит, что оружие должно склониться пред тогою, а лавр триумфатора — пред силою слова, и превозносит не только свои деяния и подвиги, но даже речи, которые говорил и записывал, — точно мальчишка, силящийся превзойти Исократу, Анаксимена и прочих софистов, а не государственный муж, считающий себя призванным вести и наставлять римский народ.

Чей мощный меч в бою всегда врагам грозит.

Нет спора, тому кто стоит у кормила правления, искусство речи необходимо, но без памяти любить славу, которую это искусство доставляет, легкомысленно и недостойно. И если рассматривать обоих с этой точки зрения, то все преимущества на стороне Демосфена, который говорил, что его красноречие — своего рода сноровка, совершенно бесполезная, когда слушатели отказывают в благосклонности, а тех, кто подобной сноровкою чванится, справедливо считал низкими ремесленниками.

52 (3). В Народном собрании и в государственных делах влияние обоих было огромно, так что даже военачальники и полководцы искали у них поддержки, у Демосфена — Харет, Диопиф, Леосфен, у Цицерона — Помпей и молодой Цезарь, как свидетельствует сам Цезарь в своих воспоминаниях, посвященных Агриппе и Меценату. Того, однако же, в чем, по общему взгляду и суждению, всего вернее выявляется и испытывается характер, а именно власти на высоком государственном посту, — власти, приводящей в движение каждую из страстей и раскрывающей все дурные черты человеческой природы, у Демосфена никогда не было, и с этой стороны он нам неизвестен, ибо ни одной важной должности не исполнял; даже силами, которые он собрал для борьбы с Филиппом, командовали другие. Напротив, Цицерона посылали квестором в Сицилию и правителем в Киликию и Каппадокию, и в ту пору, когда корыстолюбие процветало, когда военачальники и наместники не просто обворовывали провинции, но грабили их открыто, когда брать чужое не считалось зазорным и всякий, кто соблюдал меру в хищениях, тем самым уже приобретал любовь жителей, в эту пору Цицерон дал надежные доказательства своего презрения к наживе, своего человеколюбия и честности. А в самом Риме, избранный консулом, но, в сущности, получивший для борьбы с заговором Катилины ничем не ограниченную власть диктатора, он подтвердил пророческие слова Платона, что государства лишь тогда избавятся и отдохнут от бедствий, когда по милости судьбы большое могущество и мудрость соединятся со справедливостью.

Демосфена порицают за то, что из своего красноречия он сделал доходное занятие — писал тайком речи для Формиона и Аполлодора, которые вели тяжбу друг против друга; принял, покрывши себя позором, деньги от персидского царя; наконец, он был подкуплен Гарпалом и осужден. Даже если бы мы решились упрекнуть во лжи тех, кто это

пишет (а их отнюдь не мало), невозможно отрицать, что глядеть равнодушно на царские дары, предлагаемые благосклонно и с почетом, у Демосфена не хватало мужества и что трудно ждать иного от человека, который ссужал деньги под залог кораблей. А Цицерон, как уже говорилось, не взял ничего ни у сицилийцев, когда был эдилом, ни, в бытность свою наместником, у царя Каппадокии, ни у друзей, когда уходил в изгнание, отклонивши их щедрость и настоятельные просьбы.

53 (4). И само изгнание для одного, уличенного в мздоимстве, было позором, а другому стяжало прекрасную славу, ибо он пострадал без вины, избавив отечество от злодеев. Поэтому за Демосфена никто не заступился, тогда как, скорбя об участи Цицерона, весь сенат переменял одежды, а позже отказался обсуждать какие бы то ни было дела, пока народ не разрешит Цицерону вернуться. Но зато Цицерон провел изгнание в бездействии, праздно сидя в Македонии, а у Демосфена и на пору изгнания приходится немалая толика трудов, принятых во имя и ради государства. Как уже говорилось, он помогал грекам и ездил из города в город, выгоняя македонских послов и проявив себя гораздо лучшим гражданином, нежели когда-то, в подобных обстоятельствах, Фемистокл и Алкивиад. И возвратившись, он неуклонно продолжал держаться прежнего направления, воюя против Антипатра и македонян. А Цицерона Лелий открыто порицал в сенате за то, что он молчит, меж тем как Цезарь, безбородый юнец, домогается консульства вопреки закону. Корит его в письмах и Брут, обвиняя в том, что он взрастил тираннию, более грозную и тяжкую, чем низвергнутая им, Брутом.

54 (5). И в заключение — о кончине обоих. Об одном можно лишь пожалеть, вспоминая, как его, одержимого страхом старика, носили с места на место рабы, как он бежал от смерти и прятался от убийц, которые пришли за ним не многим раньше срока, назначенного природой, и как он все-таки был зарезан. Другой, — хотя он и пытался было вымолить себе жизнь, — заслуживает восхищения и тем, что вовремя раздобыл и крепко берег ядовитое зелье, и тем, как его употребил, когда бог отказал ему в убежище и когда он словно бы спасся под защитой иного, высшего алтаря, вырвавшись из лап наемных копейщиков и насмеявшись над жестокостью Антипатра»¹².

Макиавелли Николо (1469-1527), итальянский политический мыслитель, основоположник теории власти и лидерства – макиавеллизма, который определяется как схема политического поведения, пренебрегающая нормами морали для достижения политических целей. Макиавеллист— это субъект, который манипулирует другими на основе определенных жизненных принципов, которые служат ему оправданием манипулятивного поведения

Главные труды Макиавелли: «О военном искусстве» (1521), «История Флоренции» (1532), «Государь» (1532).

Суть философии макиавелизма:

- Рационализм - метод, согласно которому основой познания и действия людей является разум.
- Политический имморализм: - отрицание морали в политике, охарактеризованный самим Макиавелли в знаменитой фразе «цель оправдывает средства».
- Антропологический минимализм - противоположность антропоцентризма - убеждение в слабости и несовершенстве человеческой природы.

Политическая технология Макиавеллизма:

- Дела непопулярные возлагать на других, а популярные делать самим.
- Искусно создавать врагов.
- Привлекать одарённых людей.
- Государь должен творить добро, насколько это возможно, и зло — насколько это необходимо.

¹² Плутарх. Сравнительные жизнеописания в двух томах: Наука; Москва; 1994, Стр 806

- Постоянность в требованиях.

Поведение. Использование манипулятивных техник в процессе межличностного взаимодействия. Макиавеллист манипулирует всегда осознанно с целью достижения выгоды для себя, применяя утонченные техники лести, обмана, подкупа, подлога.

Отношение. Циничное отношение к другим людям как к слабым и зависимым от социального давления. С подозрением, эмоционально отчужденно, ориентируясь не на партнера, на свою выгоду, которую они могут получить через него. Партнер не более чем инструмент, благодаря которому можно достичь желаемого результата. Игнорирование социальной морали, когда она мешает достичь желаемого результата.

«По этому поводу может возникнуть спор, что лучше: чтобы государя любили или чтобы его боялись. Говорят что лучше всего, когда бояться и любят одновременно; однако любовь плохо уживается со страхом, поэтому если уж приходится выбирать, то надежнее выбрать страх. Ибо о людях в целом можно сказать, что они неблагодарны и непостоянны, склонны к лицемерию и обману, что их отпугивает опасность и влечет нажива: пока ты делаешь добро, они твои всей душой, обещают ничего для тебя не щадить: ни крови, ни жизни, ни детей, ни имущества, но когда у тебя явится в них нужда, они тотчас от тебя отвернуться. И худо придется тому государю, который, доверяясь их посулам, не примет никаких мер на случай опасности. Ибо дружбу, которая дается за деньги, а не приобретается величием и благородством души, можно купить, но нельзя удержать, чтобы воспользоваться ею в трудное время. Кроме того, люди меньше остерегаются обидеть того, кто внушает им любовь, нежели того, кто внушает им страх, ибо любовь поддерживается благодарностью, которой люди, будучи дурны, могут пренебречь ради своей выгоды, тогда как страх поддерживается угрозой наказания, которой пренебречь невозможно.

Однако государь должен внушать страх таким образом, чтобы, если не приобрести любви, то хотя бы избежать ненависти, ибо вполне возможно внушить страх без ненависти. Чтобы избежать ненависти, государю необходимо воздерживаться от посягательств на имущество граждан и подданных и на их женщин. Даже когда государь считает нужным лишить кого-либо жизни, он может сделать это, если налицо подходящее обоснование и очевидная причина, но он должен остерегаться посягать на чужое добро, ибо люди скорее простят смерть отца, чем потерю имущества. Тем более что причин для изъятия имущества всегда достаточно и если начать жить хищничеством, то всегда найдется повод присвоить чужое, тогда как оснований для лишения кого-либо жизни гораздо меньше и повод для этого приискать труднее»¹³.

Карлейль Томас (1795–1881) английский писатель, философ. Курс лекций «О героях, культе героев и героическом в истории» (1840) посвятил героям - великим людям, чьи имена благодаря их деяниям занесены в анналы мировой истории. Главная мысль: руководить надлежит героям, которые становятся вождями в силу особого духовного склада.

«В настоящих беседах я имею в виду развить несколько мыслей относительно великих людей: каким образом они проявляли себя в делах нашего мира, какие внешние формы принимали в процессе исторического развития, какое представление о них составляли себе люди, какое дело они делали. Я намерен говорить о героях, о том, как относились к ним люди и какую они играли роль; о том, что я называю почитанием героев и героическим в человеческих делах. Бесспорно, это слишком пространная тема; она заслуживает несравненно более обстоятельного рассмотрения, чем то, какое возможно для нас в данном случае. Пространная тема, беспредельная, на самом деле тема столь же обширная, как и сама всемирная история. Ибо всемирная история, история того, что человек совершил в этом мире, есть, по моему разумению, в сущности, история великих людей, потрудившихся здесь, на земле. Они, эти великие люди, были вождями

¹³ Макиавелли Н. Государь. М.: Планета, 1990 Гл 7.

человечества, воспитателями, образцами и, в широком смысле, творцами всего того, что вся масса людей вообще стремилась осуществить, чего она хотела достигнуть; все, содеянное в этом мире, представляет, в сущности, внешний материальный результат, практическую реализацию и воплощение мыслей, принадлежавших великим людям, посланным в наш мир. История этих последних составляет поистине душу всей мировой истории. Поэтому совершенно ясно, что избранная нами тема по своей обширности никоим образом не может быть исчерпана в наших беседах. Одно, впрочем, утешительно: великие люди, каким бы образом мы о них ни толковали, всегда составляют крайне полезное общество. Даже при самом поверхностном отношении к великому человеку мы все-таки кое-что выигрываем от соприкосновения с ним. Он — источник жизненного света, близость которого всегда действует на человека благотворно и приятно. Это — свет, озаряющий мир, освещающий тьму мира; это — не просто возжженный светильник, а, скорее, природное светило, сияющее, как дар неба; источник природной, оригинальной прозорливости, мужества и героического благородства, распространяющий всюду свои лучи, в сиянии которых всякая душа чувствует себя хорошо. Как бы там ни было, вы не станете роптать на то, что решились поблуждать некоторое время вблизи этого источника. Герои, взятые из шести различных сфер и притом из весьма отдаленных одна от другой эпох и стран, крайне не похожие друг на друга лишь по своему внешнему облику, несомненно, осветят нам многие вещи, раз мы отнесемся к ним доверчиво. Если бы нам удалось хорошо разглядеть их, то мы проникли бы до известной степени в самую суть мировой истории. Как счастлив буду я, если успею в такое время, как ныне, показать вам, хотя бы в незначительной мере, все значение героизма, выяснить божественное отношение (так должен я назвать его), существующее во все времена между великим человеком и прочими людьми, и, таким образом, не то чтобы исчерпать предмет, а лишь, так сказать, подготовить почву!»¹⁴

¹⁴ Герои, почитание героев и героическое в истории / Томас Карлейль. — М.: Эксмо, 2008. — 864 с. Стр.7.

ТЕМА 2. ИСТОРИЯ ЗАРОЖДЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПСИХОЛОГИИ ЛИДЕРСТВА.

Предвоенные теории лидерства

С наступлением XX века были предприняты первые попытки научного исследования лидерства. Первые публикации датируются самым началом века. Их авторами были А. Бине, С. Дей, Ч. Кули, Е. Мамфорд, Д. Паффер, Л. Термен. Хронологически концепции, описывающие феномен лидерства можно условно разделить Второй мировой войной.

Прежде чем психология лидерства обратилась непосредственно к лидерской проблематике, существовали исследования психологов и социологов, которые заложили основы психологии лидерства.

К такого рода исследованиям относятся исследования Бине Альфред (1857-1911), которого волновали следующие проблемы человеческих способностей: патологии сознания, умственного утомления, индивидуальных различий процессов памяти, внушения, графологии и др. Бине А. стал основателем тестологии.

Кули Чарльз Хортон (1864-1929) о изучаю природу социальных процессов пишет такие труды как "Человеческая природа и социальный порядок" (1902), "Социальная организация" (1909), "Социальный процесс" (1918), "Социологическая теория и социальное исследование" (1930).

В основе социологической теории К.Ч. Хортона социальный органицизм и признание основополагающей роли сознания в формировании социальных процессов. Общество, социальные группы и индивид рассматриваются им как единый живой организм.

Согласно литературным данным в США в период между 1990 и 1995гг. было опубликовано 2624 книги, в заголовке которых значилось слово «лидер» или «менеджер».

За тот же период появилось 592 340 названий всевозможных биографических и автобиографических очерков, посвященных лидерам в бизнесе и политике.

Предвоенные годы включают в себя теории, посвященные анализу лидерских качеств это теории лидерских качеств, теория X и теория Y Дугласа МакГрегора, начинается изучение стилей лидерства.

Послевоенные теории обращают внимание на роль ситуации в деятельности лидера.

Следующим этапом становится теория перцептивной активности последователей или причинно-следственный подход, или, как ее еще называют, атрибутивная теория.

К концу XX в. исследователи лидерской проблематики обращают внимание на харизматического лидера.

Более современный подход это концепции лидера-преобразователя или трансформационная.

Теория черт лидера

Одной из первых концепций лидерства стала «Теория черт лидерства» или «Теория великого человека». Суть этой концепции заключалась в том, что человек может стать лидером при наличии набора био-социальных характеристик, которые являются врожденными, не подвержены изменениям и пригодны для многих ситуаций. В основе этой концепции идеи Ф. Гальтон (1822—1911), который разрабатывал теорию о роли наследственных факторов в жизни выдающихся людей. Для определения наследуемости способностей он изучил генеалогию выдающихся людей и установил, что среди их родственников процент талантливых людей (со способностями выше среднего) превышал средний процент среди остального населения. В рамках его научного интереса была и наука евгеника о создании идеального во всех отношениях человека. Интересным в плане формирования личностных качеств лидера является его исследования человеческого интеллекта, основы психологического тестирования.

Р. Стогдилл в 1948 г. и Р. Манн в 1959 г. обобщили и сгруппировали все ранее выявленные лидерские качества. Р. Стогдилл выделил пять качеств лидера: ум или интеллектуальные способности; господство или преобладание над другими; уверенность в себе; активность и энергичность; знание дела.

Э. Гизелли более двадцати лет посвятил определению особого набора черт характера и умственных способностей идеального руководителя. Им была создана шкала наиболее важных характеристик руководителя.

У. Беннис известный американский консультант исследовал 90 успешных лидеров и определил следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить суть результата, чтобы это было привлекательным для последователей;
- управление значением, или способность так передать значение созданного образа, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- управление доверием, или способность построить свою деятельность с таким постоянством, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- управление собой, или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

У. Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе.

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

К концу 30-х годов XX века стало очевидно, что не удалось выявить какой-либо универсальный набор «лидерских» черт, поскольку из них лишь примерно 5% (а всего к тому времени было выделено около 80 таких черт) были общими для четырех или более исследований. Провалились попытки прогноза реального поведения лидеров (в частности, в военной сфере) с помощью психологических тестов, имевших своей идейной основой «теорию черт».

Стили лидерства. Поведенческие концепции лидерства

Исследование стилей лидерства началось накануне Второй мировой войны и продолжалось до середины 1960-х гг., от описания лидерских характеристик обратились к проблеме описания поведения. Концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам. Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, кто является лидером, к ответу на вопрос, что и как лидеры делают. Наиболее известными концепциями данного типа являются следующие:

- три стиля руководства;
- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Ликерт);
- управленческая сетка (Блейк и Моутон);
- концепция вознаграждения и наказания;
- заменители лидерства.

Основателем этого направления стал К. Левин. Вопросы, которые интересовали его это уровень притязаний, групповая динамика, социальная перцепция, игровые ситуации, стремление к успеху и избегание неудач, теория поля, временная перспектива.

Таким образом, Левин К. сформулировал в 30-е годы XX в. принципы изучения «жизненного пространства» личности, что стало основой ситуационистской традиции исследования лидерства, объяснения и изучения различных форм социального поведения. Под его руководством группой психологов (Р. Липпитт, Р. Уайт и др.) были проведены эксперименты, позволившие выделить три стиля лидера: авторитарный, демократический и попустительский (или либеральный). См. табл.1.

Таблица 1. Стили лидерства

	Авторитарный	Демократический	Пассивный
Природа стиля	Власть и ответственность в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером ответственности и отречение от власти в пользу группы
Управление и принятие решений	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решений разделено по уровням на основе участия	Возможность самоуправления в желаемом для группы режиме
Коммуникации	Преимущественно сверху	Осуществляется активно в двух направлениях	В основном на горизонтальной основе
Сильные стороны	Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление без лидера

Исследования Университета штата Огайо привели к появлению двухфакторной теории руководства. В ее основе две переменные: структура отношений и отношения в структуре, от которых зависит и стиль лидерства.

Исследования Университета штата Огайо. Двухфакторная теория руководства. В основе их исследования две переменные структура отношений и отношения в структуре.

Структура отношений - образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов.

Отношения в структуре - образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружелюбность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

Связь между двумя переменными и критериями эффективности была определена следующим образом. Лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже выявили, что внимание руководителя: к структуре отношений делало выше показатели профессиональности и снижало количество жалоб; на отношения в структуре давало низкие показатели профессионализма и прогулов. При этом не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях

Было сделано два вывода об эффективности: это условия эффективности и факторы эффективности.

Внимание структуре отношений дает эффективность при соблюдении следующих условий:

- давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

Внимание отношениям обеспечивает эффективность при соблюдении следующих условий:

- задания рутинные и непривлекательные для работников;
- работники готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками

Факторы, определяющие эффективность лидерства:

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;
- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

Исследования Мичиганского университета проводились с целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. В основе две переменные: концентрация внимания лидера на работе и на работниках.

Выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Концепция Р. Ликерта системы управления 1, 2, 3 и 4, в которой изучались образцы управления, используемые эффективными лидерами. Было определено, что они уделяют основное внимание человеку и развивают групповой подход. Были выделены две категории лидеров: ориентированные на работников и ориентированные на работу.

Система I представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль.

В противоположность система 4 — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную работу с ними. Системы 2 и 3 являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «X» и теории «Y» Д. МакГрегора.

Р. Ликерт характеризует каждую систему по следующим критериям, которые он обозначает как организационные переменные: уровень доверия друг к другу подчиненных и лидера, характер используемой мотивации, характер влияния на подчиненных и взаимодействию с ними.

Уровень доверия лидера подчиненным и его уверенности в них:

- Система 1 Не уверен и не доверяет.
- Система 2 Снисходительная уверенность и доверие типа мастер— раб.
- Система 3 Значительная уверенность и доверие типа начальник— подчиненный с желанием контролировать.
- Система 4 Полная уверенность и доверие во всем.

Характер используемой мотивации:

- Система 1 Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения.
- Система 2 Вознаграждения и в определенной мере наказания.
- Система 3 Вознаграждения, отдельные наказания, в некоторой степени привлечение к участию в управлении.
- Система 4 Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении.

Характер влияния на подчиненных взаимодействии с ними:

- Система 1 Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии.
- Система 2 Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения подчиненных; страх и осторожность у подчиненных.
- Система 3 Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним.
- Система 4 Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним.

Управленческая сетка Блейка и Моутон это матрица, образованная пересечениями двух переменных: на горизонтальной оси – интерес к производству и на вертикальной оси – интерес к людям. См. табл. 2.

Таблица 2. Управленческая сетка Блейка и Моутон.

Степень учета интересов людей	Высокая 9	1.9		9.9	
	8	Управление в духе загородного клуба Скрупулёзное внимание к потребности людей ведёт к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации.		Групповое поведение Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми; взаимозависимости через общую установку в организационной цели ведут к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении	
	7				
	6				
	5	5.5			
	4	Организационное управление Можно добиться хорошей организации управления путём балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей.			
	3				
	2	1.1		9.1	
	1 Низкая	Обеднённое поведение Приложение минимальных усилий для достижения необходимых результатов достаточно для сохранения членства в организациях		Власть-подчинение Эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени.	

Концепция вознаграждения и наказания лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения. В рамках этой концепции выделяется

четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания.

Лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы.

Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение.

И, наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно отражается на качестве работы и удовлетворенности работника.

Концепция заместителей лидерства С. Керр и Дж. Джермейер основывается на том, что определенные обстоятельства могут выступать заместителями лидерства, например, подчиненный, имеющий большой опыт работы и высокий уровень подготовки не нуждается в лидерстве. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

Рекомендуемая литература: [Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. – 542с., глава 1] [Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. —670 с., с. 466-481]. [Левин К. Теория поля в социальных науках / [Пер. с англ. — СПб.: Сенсор 2000. 368 с. С.7-9.]

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каковы истоки теории черт лидерства?
2. В чем суть концепции Ф. Гальтона?
3. Какова специфика лидерства как неформального феномена и как руководства?
4. Какие стили лидерства были выявлены под руководством К. Левина?
5. Что такое теория поля?
6. Каким образом проводилось исследование стилей лидерства?
7. Каковы принципы изучения «жизненного пространства» личности?

История зарождения и развития психологии лидерства. Послевоенные годы.

Ситуационный подход сформировался еще до войны, в исследованиях К. Левина, но развитие получил в послевоенных теориях. Основное внимание было обращено на ситуацию, в которой реализуются «лидерские черты». Интерес к ситуации пробуждался постепенно, по мере осознания того факта, что лидерство не сводится исключительно к роли лидера. Ситуация стала рассматриваться как связующее звено между «чертами» личности и эффективностью действий лидера. Эффективность носит вероятностный характер, так как зависит от ситуации. Ситуационный подход исследует взаимодействие различных ситуационных переменных.

Ситуационный подход к лидерству

Дж. Хемфилл определил это следующим образом: не существует абсолютных лидеров, поскольку эффективное лидерство должно всегда иметь в виду специфические требования, обусловленные природой группы, которая является ведомой.

Наиболее точно суть изменившегося взгляда на лидерство выразил С. Джибб: «Лидерство есть функция личности и социальной ситуации и их обеих во взаимодействии»

Структура ситуации представлена на двух уровнях на уровне микросоциума и макросоциума. На уровне микросоциума это характеристики последователей, специфика задач, качество и история взаимоотношений лидера с последователями и т. д.

На уровне макросоциума это факторы экономического, политического, социокультурного характера. Учитывается и специфика культуры: индивидуалистическая культура США, Канады, стран северо-запада Европы или коллективистская культура стран Южной Европы, Азии, Африки, Латинской Америки). Учитываются особенности социальной системы: демократия в сопоставлении с тоталитаризмом.

Особенности ситуации отражаются на образцах поведения лидеров, в том числе используемых ими стилевых моделях.

Среди концепций ситуационного подхода можно выделить следующие.

Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта. В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения между демократической и авторитарной альтернативами в зависимости от трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации.

В модели ситуационного лидерства Фидлера главной проблемой было определение эффективности группы. В основе концепции лежат три ситуационные переменные: отношения лидер-последователь; структурированность работы и лидерская власть. Фидлер предлагает шкалу характеристик Наименее Предпочитаемого Работника (НПР), которая использовалась им при опросе лидеров, на основании ответов, он выделяет лидера с высоким НПР и лидера с низким НПР. Стиль лидерства носит преимущественно постоянный характер, и зависит от мотивации лидера на работу или отношения. Он формулирует 8 типов ситуаций.

Модель ситуационного лидерства Харсея и Бланшарда основывается на таком факторе ситуационной переменной, как зрелость последователей профессиональная и психологическая. Выделяется 4 стадии зрелости. Учитывая все многообразие складывающихся ситуаций, формулируется 4 стиля лидерства.

Модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчелла получила свое развитие в 70-е гг. XX в. В основе этой модели мотивационная теория ожиданий, в соответствии с ней определяется и суть эффективности лидера – эффективный лидер тот, кто помогает подчиненным идти к желанной цели. Выделяются ситуационные факторы: характеристики последователей, факторы организационной среды и характеристики системы власти.

Модель ситуационного лидерства Стинсона-Джонсона исследует зависимость между поведением лидера и структурой работы. Интерес руководителя к работе может быть низким и высоким, но при этом действия лидера будут эффективны, так как эффективность деятельности лидера зависит от структурированности работы и потребностей последователей.

Ситуационная модель принятия решений В. Врума, Ф. Йеттона, А. Яго, в основе которой лежит единственный аспект лидерского поведения – это привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Модель предлагает использование дерева решений Врума-Яго для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации.

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей

Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) или перцептивная активность последователей, основывается на том, что те или иные качества приписываются последователями лидеру, если его действия дают на то основание, и лишь в этом случае могут рассматриваться как оказывающие влияние на процесс лидерства. В рамках этого подхода произошел сдвиг от «черт» лидера. Акцент сместился к атрибутам последователей, то есть их умозаключениям насчет наличия у лидера этих «черт». У подчиненных есть ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название стереотипного лидерства. Существуют институциональные и национальные стереотипы лидерства.

Транзакционистская парадигма возникает в середине 80-х годов, ее создатель Б. Басс рассматривает лидерство как отношения обмена, сделки между лидером и последователем. Главенствующая роль отводилась лидеру, но его активность не связывалась с внесением существенных изменений в складывавшийся характер внутригруппового взаимодействия.

Харизматическое лидерство

Харизматическое (Харизма гр. Дар) лидерство рассматривается как фактор, усиливающий преобразующее влияние на последователей. Основа харизматического лидерства это качества лидера, вызывающие восхищение последователей, желание следовать за ним, исполнять его указания. Но эти качества должны быть увидены последователями. У лидера должна присутствовать способность представить последователям мотивирующее к действию видение проблемы, вселить в них уверенность в своих силах.

М. Вебер - основоположник учения о харизме. Исходил из того, что харизмой следует назвать качество личности, признаваемое необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная особыми силами и свойствами, не доступными другим людям.

Ранняя теория харизматического руководства, автором которой является Р. Хаус, рассматривает харизму в системе руководитель-подчиненный. В основе два предположения: наличие у лидера специфических личностных и поведенческих характеристик и поведенческие индикаторы подчиненных.

Поведенческая теория харизмы, авторами которой являются Д. Конджер, Р. Канунго рассматривает харизму как атрибутивный феномен, старается освободить харизму от ауры мистицизма, рассмотреть ее в контексте поведенческого процесса.

Современный этап развития харизматического подхода характеризуется появлением драматической модели, в основе которой лежит управление впечатлениями и построение имиджа. Модель харизматического руководства на уровне CEO (chief executive officer) – исполнительный директор – руководство с опорой на харизму, осуществляемая топ-менеджерами.

Таким образом, харизма лидера это фактор, усиливающий его преобразующее влияние на последователей. Основа харизматического лидерства это качества («черты») лидера, вызывающие восхищение последователей, возбуждающие желание следовать за ним, исполнять его указания. Условия реализации харизматического лидерства – качества должны быть увидены последователями, лидер должен быть способен представить последователям, мотивирующее к действию, видение проблемы, вселить в них уверенность в своих силах.

Трансформационное лидерство

На смену приходит трансформационная парадигма, где лидерство рассматривается как процесс преобразования существующей реальности, так и как процесс создания нового. Это процесс активного перевода людей и организаций из мира консервативных традиций в мир инноваций, процесс своеобразного выхода за пределы ожидаемого. Реализуется в практике эффективного предпринимательского менеджмента. Данная парадигма основывается на принципах максимальной активизации психологических ресурсов человека и раскрытие его творческих возможностей.

Механизмы выдвижения в позицию лидера психологический обмен и имплицитная теория.

Психологический обмен как механизм выдвижения в лидеры.

Понятие «обмен» встречается в психологии, в социологии, антропологии, в системе экономических отношений людей. Джордж Каспар Хоманс (11.08.1910- 29 мая 1989) основатель американской поведенческой социологии и теории обмена создал управленческую модель «Homans's model» - теорию группового поведения, помогающую объяснить образование неформальных групп которые влияют на поведение людей.

Основные компоненты теории: взаимодействие, чувства, виды деятельности.

Суть теории обмена в том, что социальное поведение рассматривается как обмен ценностями – материальными и нематериальными. В процессе обмена его участники что-то отдают друг другу, «несут издержки», «делают вложения», и что-то получают друг от друга - «вознаграждения». Стабильным и приносящим удовлетворение взаимодействие становится, когда вознаграждения и затраты его участников сбалансированы. «Право оказывать влияние на других приобретается ценою разрешения другим влиять на себя», таким образом определяет суть лидерства Дж. Хоманс. Итак, можно сделать вывод, что лидерство это процесс обмена влиянием между лидером и последователями или «процесс двустороннего влияния».

Выделяют три разновидности психологического обмена как механизма лидерства:

- обмен в контексте транзакционистского подхода к лидерству;
- обмен как проявление «идиосинкразического кредита»;
- ценностный обмен.

Обмен как транзакционистский феномен. Основоположник – Е. Холландер, рассматривает лидерство как отношение обмена между лидером и последователями. Термин «транзакция» в данном контексте означает более активную роль последователей во взаимоотношениях обмена с лидером, включая двустороннее влияние.

Суть транзакционистского подхода заключается в следующем. Лидер предоставляет последователям ряд вознаграждений: организации их действий, разъяснения им специфики ситуации, ориентировки в направлении приложения усилий, внимания к людям.

Своей активностью лидер способствует достижению групповых целей. Отвечая взаимностью на действия лидера, последователи также вознаграждают его: выражают ему признание, уважение, проявляют готовность к принятию его влияния.

Иными словами, лидер что-то отдает последователям и что-то получает от них взамен, лидер содействует успеху группы в решении задачи и справедливости во взаимоотношениях ее членов в обмен на уважение с их стороны и принятие его влияния. Результатом подобного обмена является возрастание легитимности лидерской роли, способствующее, в свою очередь, усилению влияния лидера и одобрению его влияния последователями.

Характеристики необходимые для успешного выполнения роли лидера:

- компетентность в групповой деятельности;
- мотивация относительно группы и ее задач.
- заинтересованность в групповой деятельности и заинтересованность в членах группы.

Обмен как проявление идиосинкразического кредита

Обмен в данном случае рассматривается как- своеобразное разрешение группы на девиантное поведение, т.е. отклоняющееся от групповых норм, или, как в данной концепции, идиосинкразическое. В психологии термин идиосинкразия используется метафорически, для обозначения психологической несовместимости, непереносимости людьми друг друга. Идиосинкразия может символизировать повышенную уязвимость человека и его потребность в большей безопасности. Позитивные аспекты: способность окружать себя поддержкой, способность не оставаться в одиночестве. «Положительная идиосинкразия» - приятное отношение к предмету, явление, когда предмет вызывает приятные чувства.

В рамках данной концепции, суть идеосинкразического кредита заключается в следующем. Действия лидера на благо группы как бы обмениваются на предоставляемое ему со стороны группы право на неконформное поведение в форме инноваций и связанное с ним влияние на последователей.

Кредит дается лидеру: пропорционально его прошлому вкладу в достижение групповых целей, для инновационных действий в связи с ожиданиями, связываемыми с лидерской ролью. Величина кредита зависит от способа достижения им лидерской роли:

путем выборов или путем назначения. Экспериментально показано преимущество выбранных лидеров: последователи именно их влияние готовы принимать гораздо охотнее и именно от их действий ожидают большего успеха. Правда, в случае неудачи выбранного лидера оптимистичные ожидания последователей легко могут смениться глубоким разочарованием.

Ценностный обмен как механизм выдвижения в позицию лидера. Ценностный обмен в данном контексте выступает как эффективная реализация членами группы ценностных, характеристик (один из «предметов» обмена) приносит им авторитет и признание (другой «предмет» обмена). Ценность рассматривается как материальный или нематериальный предмет, представляющий значимость для человека, т. е. способный удовлетворять его потребности, отвечать его интересам.

Ценности во внутригрупповом взаимодействии это - значимые характеристики членов группы, реализуемые в ходе решения задач с пользой для отдельных партнеров и группы в целом: свойства личности, умения, опыт, связи.

Психологическое содержание ценностного обмена, состоит в обоюдном удовлетворении сторонами социальных потребностей друг друга путем взаимного предоставления каждой из сторон соответствующих ценностей. Под ценностным вкладом понимаются любые полезные действия, адресованные как отдельным членам группы, так и группе в целом и имеющие самые разные формы проявления.

Два уровня ценностного обмена, отвечающих разным этапам жизни группы:

- Диадный (соответствует начальному периоду жизни группы, когда она еще не сложилась как целое);
- Групповой (соответствует периоду жизни сложившейся группы).

Имплицитная теория.

ИмPLICITный, [фр. *implicite* < лат. *implicāre* сплести, переплести]. спец. подразумеваемый, неявный. В основе имPLICITной теории лежат процессы социальной перцепции означающее склонность людей усматривать связь между определенными человеческими типами и личностными чертами. Суть теории заключается в том, что люди воспринимаются в группах как лидеры, в той степени, в какой их характеристики соответствуют представлениям других о лидере.

Вводится такое понятие как прототипы лидерства это абстрактные представления о лидере, позволяющие судить о степени соответствия члена группы лидерской роли.

Выделяют три иерархических уровня прототипов лидерства:

- Наивысший - наиболее общие категории (например, лидер в сравнении с нелидером).
- Средний - дифференцированные категории в зависимости от сфер деятельности лидеров (например, лидеры в спорте, бизнесе, в вооруженных силах и т.д.).
- Низший - дифференциация лидеров в рамках конкретной предметной области (например, дифференциация военных лидеров по званию).

Все вышесказанное позволяет рассматривать «имPLICITную теорию» лидерства в качестве механизма выдвижения в позицию лидера, дополняющего действие поведенческого механизма - психологического обмена.

Подводя итог можно сказать, что лидерство сложное явление, включающее в себя много нюансов. Р. Стогдилл изучая все многообразие лидерских концепций, предложил свою классификацию определений лидерства:

- Центр групповых интересов.
- Проявление личностных черт.
- Искусство достижения согласия.
- Действие и поведение.
- Инструмент достижения цели и желаемого результата.

- Взаимодействие.
- Умение убеждать.
- Осуществление влияния.
- Властные отношения.
- Дифференциация ролей.
- Инициация или конструирование структуры группы.

Знакомство с представленными выше трактовками лидерства позволяет сделать ряд выводов.

- в англоязычной литературе не существует абсолютно единого понимания лидерства;
- различия концептуального характера, сложность, многоаспектность феномена, диктуют акцентировку исследователями различных его сторон;
- доминирующим в последние десятилетия является понимание лидерства как процесса влияния, в конкретизации этого процесса (например, в объяснении источника влияния, цели попыток влияния, способа его осуществления и т. д.) между исследователями обнаруживаются определенные расхождения;
- лидерство рассматривается и как преимущественно психологический по своей сути феномен (например, в понимании Р. Хогана с соавторами), и как феномен с заметным преобладанием элементов директивности, власти (например, в понимании Ф. Фидлера или Г. Юкла и Д. Ван Флита).

Лидерство в отечественной литературе. Отечественные исследователи приступили к анализу понятия «лидерство» с конца 60-х - начала 70-х годов 20 века. До этого времени проблематика лидерства в отечественной науке была закрыта. В работах, вышедших в 20-е гг. исследователи предпочитали оперировать термином «вожачество», ограничивая его применение сферой детских коллективов. Затем понятие «лидерство» приобрело «законный» статус в ряде работ, в которых лидерство рассматривалось в соотношении с руководством. Одним из первых в отечественной литературе развернутый анализ феноменов лидерства и руководства провел Б. Д. Парыгин [1973], обративший внимание на различия между ними.

Соотношение явлений «лидерства» и «руководства».

С конца 50-х гг. специалисты обратились к анализу содержания менеджерского труда. Посредством хронометража управленческих действий, анализа документов выяснялось, как складывается рабочий день менеджера, какие задачи ему приходится решать, какова их временная продолжительность, каков удельный вес тех или иных компонентов психической активности в этом процессе. Выявлялась система социальных связей, создаваемых менеджером для решения повседневных задач карьерного продвижения и т. д. Изучению были подвергнуты функционально-ролевые аспекты менеджерского труда, приемы и тактики эффективного влияния на персонал.

Лидерство и руководство, их сходство и различие становится одной из кардинальных проблем психологии управления. Динамика исследовательского интереса к двум сторонам феномена лидерства может быть определена следующим образом. На начальном этапе как преимущественно психологическая (собственно лидерство); а затем преимущественно социальная (руководство).

Соответственно и термин «лидерство» используется в двойном значении:

- для характеристики возникающего неформально, психологического по своей природе феномена, т. е. собственно лидерства,
- для характеристики заданного официально, преимущественно социального по своей природе феномена, т. е. руководства.

В Американском менеджменте лидер и руководитель рассматривается как одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем желательно, чтобы он стал лидером. Если не удалось, то он должен освободить место для того, кто может стать

лидером. Во всяком деле 80% успеха зависит от руководителя и только 20% - от подчинённых. Принцип американского менеджмента.

Сесил Джибб (1913) изучал феномены лидерства и руководства в конце XX в., описывая их различными терминами и обратил внимание на двойственность употребления понятия «лидерство» (leadership) «руководство» (headship). Лидерство и руководство характеризуются типом влияния. Влияние лидера принимается последователями добровольно и можно говорить о взаимовлиянии лидера и последователей. Руководство это отношение между мастером и рабочим, учителем и учеником, офицером и солдатом, которое характеризуется однонаправленным влиянием. Им были выделены следующие критерии для проведения сравнения: источник власти, характер цели, поддержка группы и связь с группой. Источник власти в случае лидерства это стихийное одобрение членами группы, руководитель получает власть и поддерживается организационной системой. По критерию цели: лидерство отражает интересы и пожелания членов группы, а руководство ставит цели, исходя из собственных интересов или интересов организации, а не от желаний группы. По критерию «поддержка группы» лидерство опирается на разделяемые членами группы чувства или единое мнение, в случае руководства нет такой необходимости. Критерий «связь с группой» характеризует лидера как одного из членов группы, для феномена «руководство» характерен социальный разрыв, который помогает оказывать давление на группу.

После Второй мировой войны, география исследований лидерства и руководства расширилась, включив и работы российских психологов. Одним из первых в отечественной литературе развернутый анализ феноменов лидерства и руководства провел Б. Д. Парыгин, обративший внимание на следующие различия между ними.

Руководство - процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов коллектива, осуществляемый руководителем как посредником социального контроля и власти.

Лидерство - процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью членов малой группы и коллектива, осуществляемый лидером как субъектом спонтанно формирующихся в межличностных отношениях групповых норм и ожиданий.

В концепции Б.Д. Парыгина лидерство и руководство различаются по сфере влияния: лидерство регулирует внутригрупповые отношения, носящих неофициальный характер, руководство регулирует отношения в рамках организации. Различаются они и по источнику происхождения: лидерство это феномен микросреды, а руководство элемент макросреды. Лидерство возникает и функционирует преимущественно стихийно, а руководство это целенаправленная и контролируемая деятельность. Лидерство менее стабильно, подвержено перепадам во мнениях и настроениях группы, руководство более стабильно. Лидерство характеризуется отсутствием системы санкций, а для руководства характерно применение системы санкций. Что касается процесса принятия решений, то в случае с лидерством, зависит от лидера, а в руководстве процесс принятия решений носит более сложный и опосредованный характер.

Не смотря на множество различий, в феноменах лидерства и руководства есть много общего. Функционально это две стороны единого процесса управления людьми. Они тождественны в своем управленческом выражении: «вертикальные» отношение «лидер – последователь» и «руководитель – подчиненный» Реализация влияния происходит в системе неформальных (психологических) отношений. Элементы сходства указывают на возможность взаимоперехода. Лидерство при определенных условиях способно перерасти в руководство и наоборот.

Переход лидерства в руководство происходит, когда неформальные объединения людей трансформируются в организации с закрепленным официальным статусом, а их лидеры становились руководителями. В российской истории, это например Бехтерев Владимир Михайлович (1857-1927) русский невролог, психиатр и психолог. Он

становится основателем, организатором, и впоследствии руководителем, психоневрологического института (ныне институт им. Бехтерева) и института по изучению мозга и психической деятельности человека. Ему принадлежат фундаментальные труды по анатомии, физиологии и патологии нервной системы, исследования лечебного применения гипноза.

Мичурин Иван Владимирович (1855 — 1935) российский селекционер, ставший автором многих сортов плодово-ягодных культур, почетный член АН СССР (1935), академик ВАСХНИЛ (1935). Заслуги Мичурина в 1912 году были отмечены орденом святой Анны третьей степени. В советское время он стал культовой фигурой.

На уровне больших групп типа национальных, религиозных и иных движений, лидеры которых в целом ряде стран «третьего мира» стали затем руководителями своих государств в президентском ранге. Кастро Фидель, кубинский государственный деятель, со студенческих лет принимал активное участие в революционном движении. За границей (в США и Мексике) Кастро организовал «Движение 26 июля», затем организовал Повстанческую армию, которая в течение 1956-58 распространила свои действия на другие районы Кубы и сумела разгромить правительственные войска. 1 января 1959 повстанцы вступили в Гавану. Кастро сформировал новое правительство Кубы из числа своих соратников-революционеров и возглавил его.

Ганди Мохандас Карамчанд (1869 - 1948) индийский общественно-политический деятель, прозван Махатмой («Великой душой»). В 1904. он основал общину, жители которой вместе обрабатывали землю и выпускали известную по всей стране газету «Индийское мнение». Ганди выдвинул принцип сопротивления — сатьяграху (упорство в истине) — ненасильственное неповиновение и саботаж. Ганди вступил в Индийский национальный конгресс (ИНК) и сразу же стал одним из его лидеров.

Может иметь место и обратный процесс переход руководства в лидерство. В стабильной организации руководитель любого ранга может одновременно являться лидером. Должность руководителя дает ее обладателю преимущество над остальными членами коллектива, усиливая его лидерский потенциал.

Отдельные виды лидерства трудно отличить от руководства, например политическое лидерство или организационное лидерство.

Таким образом, управленческую деятельность может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

Чем же отличается руководитель-лидер от руководителя-администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем. Он способен быть организатором совместной деятельности: формулирует задачу, принимает ответственность за создание условий ее решения; планирует работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей.

Он должен обладать чуткостью и проницательностью, доверять людям, уметь выслушать людей. Для лидера важно обладать представительскими способностями. Лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста).

Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи и руководители. Многое зависит от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

Послевоенные теории: ситуационный подход, теория перцептивной активности последователей, теория личностного аспекта лидерства, харизма лидера, вероятностная

модель эффективности лидерства, трансформационная парадигма, трансакционистская парадигма.

Рекомендуемая литература: [Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. – 542с., глава 1] [Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. —670 с., с. 471-509].

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем суть ситуационной концепции лидерства?
2. Каким образом можно объяснить возрастающий интерес к ситуации в исследованиях лидерства?
3. Что такое ситуация, какие элементы она в себя включает?
4. В чем суть трансформационной парадигмы лидерства?
5. Чем в большей степени определяется харизматическое лидерство?
6. Какие примеры лидеров-харизматиков вам известны?
7. Какую роль играют последователи в формировании лидерской позиции?

ТЕМА 3. ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИДЕРА

Личные качества менеджера

В современном меняющемся мире очень важно руководствоваться такими качествами, которые дадут уверенность для ослабления непостоянства. Новые определенности включают квалификацию и способности осуществлять изменения.

Правила, которыми должен руководствоваться лидер

Можно выделить несколько правил, которыми должен руководствоваться высший руководитель.

Руководство через обучение: лидеры создают будущее, делая упор на то, что работники компании должны учиться, а не пользоваться только старым багажом. То чему высшие руководители хотят научиться сами, сигнализирует о навыках, которыми должны овладеть подчиненные. Директора могут стать более яркими примерами для подражания, когда учатся сами, а не учат других.

Способность усовершенствовать процессы: сосредоточение на производственных процессах столь же важно, как и сосредоточение на изделиях. Процессы не только создают сегодняшнюю эффективность, но также обеспечивают будущее благодаря приобретению работниками опыта и квалификации, что влияет и на новую продукцию.

Абсолютное превосходство, а не относительное качество. С усилением глобальной конкуренции достижение самых высоких стандартов становится более важным, чем надежда на самые простые общие решения. Директора строят возможности компании, стремясь к абсолютному превосходству, а не пытаясь выиграть что-то у сегодняшних конкурентов или выполнить сегодняшние нормы регулирования. Один из японских секретов качества состоит в том, чтобы искать совершенства, а не делать изделие на один балл лучше, чем конкуренты. Хотя эта философия изначально обходится дороже, в конечном счете, она более жизнеспособна.

Политика открытости. По мере того как директора становятся открытыми для обучения, они должны открыть двери своих компаний большему числу клиентов. Сегодня высшие руководители более доступны во всех отношениях. Бесшумный, похожий на храм этаж, где раньше располагались кабинеты директоров-распорядителей, уступает место офисам с дверями, открытыми в любое время.

Взаимозависимость и межфирменные отношения. Внешние клиенты жизненно важные союзники в осуществлении изменений.

Снижение уровня самоуспокоенности.

Современный менеджер - это философ, и врач, и артист в одном лице. Он также ученый весьма важно, глубоко религиозный и обязательно нравственный человек.

Необходимо постоянно развивать позитивное мышление. Позитивное восприятие действительности означает, что мы должны направить свои усилия на решение стоящих перед нами проблем, а не сетовать по поводу их существования. Победитель «вгрызается» в проблему, тогда как неудачник всячески старается ее обойти, но постоянно на нее наталкивается.

Есть только два типа проблем:

- проблемы, которые мы в состоянии решить;
- проблемы, с которыми мы ничего поделать не можем.

Какой смысл, например, переживать по поводу своей внешности или своего роста? Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей. Тем более непродуктивно завидовать другим - лучше радоваться их продвижению и учиться у них, как нам добиться успеха в своей деятельности.

Социальная ответственность менеджера

Наиболее значимая особенность профессии "менеджмент" – высокая социальная ответственность всех занятых управлением за качество и результаты этого труда. И руководители всех уровней управления, и аппарат управления как социальная группа

несут на себе социально-типические признаки. Их особый социальный статус в общественном разделении труда налагает особую специфику на управление как разновидность общественно-необходимого труда, на взаимоотношения с другими профессиональными группами одной системы управления. В описании этой профессиональной деятельности (профессиограмма) эта специфика обозначена особенностями предмета, методов, продукта управленческого труда, что систематизировано и представлено в матрице управленческого труда. Именно потому, что эта профессия затрагивает интересы тружеников и всего населения, всех социальных групп микро и макро систем, качество управления является значимой социальной ценностью, что, естественно повышает интерес и требовательность к субъектам труда в этой сфере.

Ответственность всегда связана с обязанностями перед кем-либо, с принятием или возложением на человека определенных обязательств. Ответственность возникает на основе норм, системы ценностей, принятых и господствующих в конкретных социальных системах. В случае невыполнения обязательств применяются санкции. Различают четыре вида ответственности: юридическую, экономическую, нравственную и политическую, которые реализуются различными формами социального контроля (законами, принципами, общественным мнением и др.), а также в субъективной форме - пониманием каждым субъектом социального взаимодействия своей общественной роли, обязанностей и ответственности за качество их выполнения перед другими людьми. Отсюда ответственность рассматривается как внутреннее свойство личности, как ее социальное качество: понимание своего статуса и социальных ролей в системе общественных отношений, осознание необходимости признавать и соблюдать установленные нормы деятельности и поведения, оценивание последствий предпринятых действий для себя и окружающей среды, готовность нести ответственность за допущенные нарушения.

Управление и по своей природе, происхождению, и по своему назначению сугубо социальное явление, характеристика которого напрямую зависит от профессионализма тех, кто занят управленческим трудом, и от уровня культуры, социологического и психологического самосознания тех, кто занят трудом исполнительским. И те, и другие реализуют себя и обеспечивают жизнедеятельность не только одной и той же системы, но и свою собственную жизнь, судьбу. Другой вопрос - как: поврозь, кто как может, отчужденно друг от друга или осознавая свою взаимосвязь и взаимозависимость, на основе социального партнерства и взаимосодействия друг другу ради совместного улучшения условий своей жизнедеятельности? На сегодня это одна из ключевых проблем российского общества, решение которой требует комплексной государственной программы совершенствования управления вообще, повышения профессионализма управленческих кадров, прежде всего.

Социальная характеристика профессии "менеджмент" включает права и обязанности представителя данной профессии. Социологическая интерпретация обязанностей руководителя представлена структурой базовых социальных ролей, заданных ему его социальным статусом и подробно рассмотрена в следующей главе.

Данная профессия оказывает позитивное влияние на человека, поскольку создает широкие возможности для развития индивидуальности и самореализации личности средствами и в рамках этой профессии.

Но она имеет негативные стороны. Эта профессиональная работа изобилует множеством различных стрессоров: экстремальные ситуации, много организаций, наделенных правом проверять, штрафовать, закрывать, запрещать и подобное; рискованность принимаемых решений и ответственности за последствия при недостатке информации, непредсказуемое поведение отдельных сотрудников (нарушение должностных инструкций, правил техники безопасности и др.), непредвиденные действия деловых партнеров, конкурентов, различного рода "человеческие слабости", злоупотребления служебным положением. Снижение требовательности к себе,

приостановленное профессиональное и нравственное саморазвитие оборачивается в критическую массу ошибок личностного и должностного поведения. У привыкших долгое время властвовать, очень болезненная реакция на "несоответствие" при аттестации или других мотивах ухода "с большой должности" и многое подобное. И еще одна примечательная особенность: в критических социально-экономических и политических ситуациях главными виновниками в общественном или групповом мнении становятся именно руководители, как правило, первые лица. Таких примеров достаточно много в последние годы в различных странах мира.

Теория личности

Проблема личности одна из центральных проблем во всей системе гуманитарного знания. Юристы говорят о правах и обязанностях личности. Педагоги охватывают процесс обучения и становления личности. Психология исследует особенности внутреннего мира и характера личности. Социология рассматривает личность как элемент социальной системы. Философия же интегрируя знания о личности, полученные различными областями науки, дает целостное представление о личности, о факторах, влияющих на ее формирование, и об этапах становления личности о проблемах взаимоотношения человека и общества.

Прежде чем начать говорить о личности необходимо дать определение человека.

Человек – это субъект общественно-исторического процесса, развития материальной и духовной культуры на Земле, биосоциальное существо, генетически связанное с другими формами жизни, но выделившееся из них благодаря способности производить орудия труда, обладающее членораздельной речью, сознанием и нравственными качествами.

Следует различать такие понятия как индивид, индивидуальность, личность. См. табл.3.

Таблица 3. Индивид. Индивидуальность. Личность.

ИНДИВИД	ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ	ЛИЧНОСТЬ
Человек как единичный представитель, отдельно от других индивидов	Человек как неповторимый и уникальный комплекс качеств и действий	Человек как социализированная индивидуальность

Личность это человеческий индивид в аспекте его социальных качеств, формирующихся в процессе исторически-конкретных видов деятельности и общественных отношений. Природную основу личности образуют ее биологические особенности, определяющим фактором развития являются качества социально-значимые – взгляды, способности, потребности, интересы, убеждения.

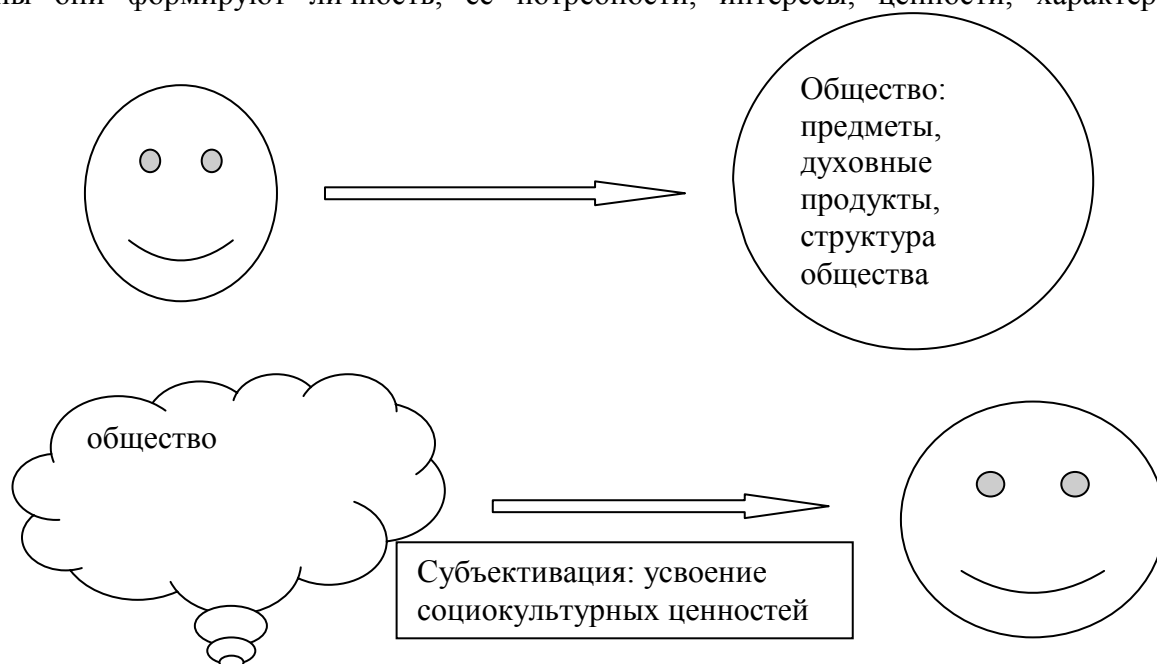
Основа личности – биологические особенности.

Определяющие факторы – социальные.

Таким образом, личность – это динамичная, относительно устойчивая целостная система интеллектуальных, социально-культурных и морально-волевых качеств человека, выраженных в индивидуальных особенностях его сознания и деятельности.

Личность рассматривается в ее взаимодействии с обществом. С одной стороны человек создает общественную систему отношений, социальных институтов, а с другой

стороны они формируют личность, ее потребности, интересы, ценности, характер.



Активный процесс субъективации ценностей называется социализацией или адаптацией личности.

Модели взаимоотношения человека и общества:

- борьба, когда человек вступает в конфликт с обществом, добиваясь своей цели любой ценой;
- бегство от мира, когда человек создает свой мир или уходит от мира в прямом смысле;
- адаптация к миру;
- совпадение интересов личности и общества.

Личность включает в себя:

- Общее социально-типическое.
- Особенное классовое, национальное.
- Отдельное, индивидуальное.

Для всех исторических типов личности характерны следующие особенности:

- наличие потребности трудиться;
- потребность самосохранения, что выражается с социализации и адаптации;
- потребность связи с миром, так как человек по природе коммуникативен.

Потребности – основа деятельности людей, стимул к совершению тех или иных действий. Каждому обществу соответствует свой уровень потребностей и возможность их удовлетворить.

Потребности различают:

- Биологические (естественные) – сохранение жизни, питание, размножение.
- Общественные:
 - Духовные – стремление обогатить внутренний мир, приобщиться к ценностям культуры.
 - Материальные – обеспечить достаточный уровень жизни.
 - Социальные – реализовать профессиональные способности, занять определенное место в обществе.

Интересы – конкретное выражение потребностей, заинтересованность в чем-либо.

Интересы бывают:

- Личные (индивидуальные).
- Классовые (интересы социальных групп).

- Общественные (интересы всего общества).
- Государственные.
- Интересы всего человечества.

Кроме того, интересы различают: материальные и духовные, нормальные и ненормальные, долговременные и ближайшие, разрешенные и неразрешенные, общие и антагонистические.

Отчуждение – философская категория для обозначения общественного процесса, в границах которого происходит превращение результатов и продуктов деятельности людей в независимую силу, становящуюся выше своих творцов и подавляющую их.

«Я» - это самосознание личности, формирующееся в процессе общения на основе языка и мышления. Человеческое «Я» можно представить как результат выделения индивидом само го себя из окружающей среды, из сообщества других людей.

Реальное «Я» отражает то, кем на самом деле является данный человек, какие внутренние психологические особенности, желания, мысли, чувства ему присущи. Но далеко не все желания, мысли, чувства человек может проявить внешне в своем поведении, общении с людьми, в случае возникновения противоречия между нормами поведения, принятыми в данном обществе, и желаниями человека, в случае не совпадения мыслей, чувств человека и ожиданий окружающих, внешне демонстрируемый образ человека и его поведение могут не совпадать с его реальным «Я». «Я-образ» - это то, как человек стремится выглядеть перед людьми, как он видит себя и показывает себя людям.

Каждый человек как бы формирует свой внешний образ, он «считывается» другими людьми и на этой основе формируется определенное отношение.

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности);
- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- определенным складом характера;
- биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом) ;
- направленностью (совокупностью интересов, стремлений, идеалов, убеждений).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т. е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

Личность как единство трех частей

Психоаналитическая теория З. Фрейда основана на двух базовых гипотезах:

1. каждое психическое явление имеет под собой определенную причину;
2. бессознательные процессы играют более значительную роль в поведении человека, чем сознательные;

Психоаналитическая теория рассматривает личность как единство трех частей:

1. ОНО резервуар инстинктов и импульсов, находящийся вне воли сознания, как источник человеческих желаний, сексуальных и агрессивных. Существует вне разума, проявляется только в поведении.

2. ЭГО - личная определенность осознание себя, ищет возможность удовлетворения желаний ОНО с учетом внешних факторов и ограничений.

3. СУПЕР-ЭГО – моральные аспекты сознания и поведения человека, этические принципы, которые определяют для него приемлемость или неприемлемость конкретного поведения.

Технологии самоактуализации и повышения эффективности лидера

Понятие и формирование имиджа человека

Одним из важнейших способов формирования своего внешнего образа является выбор имиджа. Во всех случаях предпосылкой успеха является не только всесторонний и глубокий анализ деловой ситуации, но и готовность к успеху, обусловленная состоянием и ориентацией нашего «Я».

Имидж (англ. image, от лат. imago — образ, вид), целенаправленно формируемый образ какого-либо лица, явления, предмета, призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.

Имиджмейкер (англ. imagemaker, от image — образ и make — делать, создавать), специалист по вопросам создания имиджа государственного деятеля, публичного политика, общественного деятеля и т. п.

Из чего же складывается имидж человека при первом знакомстве? Что производит наиболее сильное впечатление при знакомстве?

Прежде всего, это одежда и обувь, а также прическа. Они первыми «сигнализируют» о социальной принадлежности индивида и, следовательно, о том предоставляет ли он потенциальную угрозу для окружающих. Оказалось, первое, что бросается в глаза и запоминается человеку, - это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека, которые, как известно, зеркало души. Глаза могут быть добрыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. Они как бы настраивают другого человека на определенный лад: доверительный, настороженный, агрессивный. И, конечно же, улыбка человека нас очень привлекает, особенно если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. Не зря известный американский специалист по общению Дейл Карнеги в качестве первой заповеди хорошего общения провозгласил: если хотите понравиться человеку - улыбайтесь, учитесь улыбаться, делайте специальные упражнения перед зеркалом.

В целом выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытости.

Каждого человека отличает также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела.

Огромное значение имеет также манера держаться. Сюда можно отнести осанку, позу, доброжелательное выражение лица, взгляд и т. д.

Особенно важное значение имеет походка. Ученые проделали эксперимент: сняли на видеокамеру прохожих на улице, а затем попросили уголовников: рецидивистов выбрать среди них тех, на кого бы они напали. Большинство опрошенных единодушно указали на одних и тех же лиц. Решающую роль здесь сыграла походка. В список предполагаемых жертв не попали те, у кого чувствуется внутренний стержень, тело не вихляет, упругая, стремительная и энергичная походка.

И, наконец, нельзя не учитывать роль такого фактора, как запах. Его роль в сознании настроения настолько велика, что на Западе существуют специальные маркетинговые фирмы, подбирающие соответствующие запахи, например для банков и супермаркетов.

А дальше мы уже присматриваемся к личностным качествам. Кто он? Что из себя представляет? Можно ли довериться этому человеку? И тут в ход, как правило, идут сложившиеся социальные стереотипы, установки и эталоны восприятия, житейские представления, сформированные у каждого человека, и, конечно, уровень психологической культуры в части умения воспринимать и оценивать другого.

Психологи различают три типа установки на восприятие другого человека:

- Позитивная.
- Негативная.

- Адекватная.

При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости.

Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.

Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. Наличие установок рассматривается, как неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.

Основы тайм-менеджмента. Управление временем.

Термин управление временем является не верным, задача заключается не в том, чтобы управлять временем, а в том, чтобы управлять самим собой.

В данном учебном пособии будет описана система управления временем, предложенная С. Кови. Обращаясь к практике становления технологий управления временем, С. Кови выделяет четыре уровня управления временем, которые характеризуются следующим образом.

Первый уровень - характерны записки и памятки, попытки упорядочить и систематизировать, все что требует затрат времени и сил. Приверженцы первого уровня не являются людьми эффективными, находятся под воздействием внешних сил, им присущ недостаток самоконтроля, низкая самооценка, по большому счету они просто плывут по течению, поддаваясь влиянию обстоятельств. Использование технологий первого уровня не способствует развитию ресурсов человека и их эффективного использования.

Второй уровень характеризуется появлением календарей и ежедневников, отражает попытку смотреть вперед, планировать события и свою деятельность на будущее. Люди, использующие технологии второго уровня отличаются большим самоконтролем, выглядят более ответственно, так как им удастся все делать своевременно. Но их дела не соотносятся с их ценностями и целями. Они не имеют значительных достижений и склонны ориентироваться на графики.

Третий уровень характеризуется как современная ситуация в управлении временем, появляется идея расстановки приоритетов, сосредоточение на постановке конкретных целей, ежедневное планирование. Люди, находящиеся на этом уровне управления проясняют свои ценности и устанавливают цели, планируют каждый день и определяют приоритеты. Третий уровень в большей степени соответствует современному подходу управления временем, но при этом он имеет некоторые недостатки. Ежедневное планирование сужает видение, подчеркивает концентрацию на срочном. Не рассматривает действие в контексте личных ролей и целей. Не обеспечивает баланса в управлении ролями.

Четвертый уровень фокусирует наши ожидания на сохранении и развитии отношений и на достижении результата, а не на самом действии и времени. Суть четвертого уровня управления временем заключается в идеи, что мы расходует время одним из четырех способов.

Факторы, определяющие вид деятельности:

Срочное – то, что требует немедленного внимания, и обозначается словом сейчас.

Важное – имеет отношение к результатам, это те дела, которые способствуют реализации вашей миссии, соответствуют вашим ценностям и вашим целям. См. табл.4.

Таблица 4. Соотношение «срочного» и «важного».

	Срочные	Несрочные
--	---------	-----------

Важные	1. Дела: Критические ситуации. Неотложные проблемы Проекты с горящим сроком исполнения	2. Дела: Профилактические действия, поддержание РС. Установление связей. Поиски новых возможностей. Планирование. Восстановление сил.
Неважные	3. Дела: Посторонние разговоры и телефонные звонки. Какая-то корреспонденция Какие-то сообщения Некоторые встречи. Предстоящие неотложные дела. Распространенные виды деятельности.	4. Дела: Мелочи, отнимающие время. Корреспонденция. Звонки. Пустая потеря времени. Праздное времяпровождение

Анализируя эффективность человека в зависимости от того, на какой вид деятельности он делает больший акцент: на срочное и важное, несрочное и важное, срочное и неважное, неважное и несрочное можно дать характеристику его успешности

Квадрат первый содержит срочные и важные дела, которые требуют незамедлительного внимания и приносят значительные результаты. Это дела кризисные или проблемные, люди, которые распределяют свое время подобным образом, оказываются полностью поглощены проблемами, которые нарастают как снежный ком. Уставая от бесконечных проблем, они, уходя в четвертый квадрат, не обращаясь ко второму и третьему.

В незавидном положении и те, кто находятся в третьем квадрате, думая, что это и есть дела первого квадрата, но чаще это основано на приоритетах других людей.

Люди, которые проводят время в квадратах 3 и 4 выглядят как люди безответственные.

Эффективные люди больше время проводят в квадрате 2., который включает в себя, то что, не являясь срочным, является важным.

С. Кови выделяет шесть важных критериев инструментов управления четвертого уровня:

1. Согласованность – наличие гармонии между ролями и целями, приоритетами и планами, желаниями и дисциплиной.
2. Сбалансированность – баланс всех сфер человеческой жизни: здоровье, семья, профессия, личность.
3. Сфокусированность на квадрате 2 - достигается путем недельного планирования. Смысл заключается не в том, чтобы приоритизировать запланированные действия, а в том, чтобы планировать действия с учетом их приоритета.
4. Человеческое измерение – умение подчинять планы людям, иметь возможность отклонения от первоначального плана с учетом человеческого фактора
5. Гибкость – инструмент планирования должен быть слугой, а не господином.
6. Портативность – возможность иметь инструмент планирования всегда с собой.

Управление на основе квадрата 2 включает четыре основных вида деятельности:

1. Определение ролей – нужно просто выписать свои роли, которые реализуются хотя бы в течении недели.
2. Выбор целей – выбрать два или три важные результата, для каждой из этих ролей, которые могут быть достигнуты в течение недели.
3. Планирование – спланировать свою неделю так, чтобы цели были достигнуты.
4. Ежедневная адаптация – приоритизация действия, реакция на обстоятельства.

Таким образом, можно выделить несколько важных преимуществ четвертого уровня управления. Четвертый уровень основан на принципах внутренней эффективности и успешности человека, не просто декларирует приоритетность квадрата 2, он создает парадигму - время в контексте важности и эффективности. Этот уровень позволяет реализовать внутренние устремления человека, направляется совестью, позволяет организовывать свою жизнь наилучшим образом в гармонии с глубинными ценностями. Владение технологиями управления четвертого уровня, способствует определению уникальной миссии каждого человека, включая его ценности и цели. Технология четвертого уровня помогает сбалансировать жизнь путем определения своих ролей, превносит больший смысл в дела.

Для реализации современного стиля управления предлагается использовать творческое управление временем. Это значит уметь гибко реагировать на ситуацию, находить собственные способы организации своей деятельности, учитывая особенности и возможности личности. В рамках данного учебного пособия будет рассмотрена концепция творческого управления временем, предложенная Джин Ягер.

Д. Ягер определяет творческое управление своим временем следующим образом. Это максимальное использование времени, контроль над временем, а значит и контроль над жизнью, задачи выступают как возможности, а не как ужасные обязательства.

В своей книге «Творческое управление временем» она выделяет семь принципов творческого управления временем.

- активность – именно вы решаете, что для вас важно, а не действуете в соответствии с чьими-то просьбами.
- определение целей.
- выделите приоритеты
- сосредоточенность – одно основное дело на определенный промежуток времени.
- ставьте реальные сроки
- сделайте это сейчас – приступите к исполнению своего плана.
- уравновесьте вашу жизнь.

Для реализации этих принципов необходимо определить препятствия в управлении временем, для каждого человека это индивидуально и определение этих препятствий возможно только в процессе учета своего времени и анализа эффективности.

Для определения препятствий и анализа эффективности может быть использована методика фотография дня, когда все события дня фиксируются по времени их продолжительности и по полученному результату. Каждый сам может выбрать единицу времени, например фиксировать дела по часам, или по минутам. Для этого удобно использовать таблицу. См. табл. 5.

Таблица 5. Учет времени.

Время	Вид деятельности	Результат деятельности	Важность (соотнесение со своими ценностями)	Препятств
7-00				
7-15				

7-30				
7-45				
8-00				
9-00				

Джин Ягер предлагает свой список основных препятствий в управлении временем, которые встречаются в деятельности большинства людей, и дает рекомендацию, как с этой проблемой справиться.

Слишком много дел выполняется одновременно. Как можно решить такую проблему:

- Составьте список всего, что надо сделать, начав с самого важного.
- Сосредоточьтесь на выполнении одного конкретного задания.
- Не беритесь за новое дело, не завершив предыдущее.
- Используйте метод избирательного внимания.

Неспособность сказать «нет». Как можно решить проблему:

- Решите, что вам нужно и говорите «нет» всему, что вам мешает.
- Отказывайте по-доброму, вежливо, но решительно.
- Станьте менее чувствительны к слову «нет».
- Говорите «нет» в ответ на требование, а не человеку.
- Предлагайте альтернативы: «нет, не это, но...»

Отсрочка. Как решить эту проблему:

- Начните день с того, что так долго откладывали.
- Используйте систему поощрений.
- Примените творческий подход к отсрочкам – начните делать ту часть работы, которая вам менее неприятна.
- Допускайте или предусматривайте опоздание.
- Не позволяйте трудностям удлинять отсрочку.

Работа с документами. Как решить проблему:

- Контролировать всю документацию.
- Выделить время для разбора бумаг.
- Продумать систему работы с бумагами.

Телефон и телевизор. Как решить проблему:

- Записывайте время, проведенное у телевизора или телефона.
- Выделите время для разговора по телефону.
- Смотрите телевизор избирательно.
- Записывайте программы.

Неправильное определение приоритетов. Как решить проблему:

- Проясните задачи.
- Не торопитесь сказать да.

Время на дорогу. Как решить проблему:

- Составьте план поездки.
- Выбирайте для дороги дела, связанные с работой.
- Берите с собой портативный компьютер.
- Используйте время за рулем для расслабления и отдыха.
- Совершайте физические упражнения.
- Спите.
- Общайтесь.

- Читайте.
- Помечтайте.
- Займитесь медитацией.
- Пересмотрите планы и цели.

Жалобы. Как решить проблему:

- Разберитесь с предметом ваших жалоб.
- Осознайте возможные последствия жалоб.
- Рассмотрите вещи в перспективе.
- Найдите другой предмет для разговора.
- Найдите другой способ привлечь внимание к себе.

Отговорки. Как решить проблему:

- Проанализируйте свои отговорки.
- Постарайтесь понять, что стоит за каждой отговоркой.

Одной из технологий совершенствования управления временем является технология использования скрытого времени. Скрытое время это время, неправильно использованное ранее и которое может быть превращено в продуктивное. Для того, чтобы научиться использовать скрытое время надо обратить внимание на следующие моменты. Во-первых, это использование энергетических спадов и подъемов. Для этого надо определить, к какому типу вы относитесь совы, жаворонки или голуби. Определить свое время «послеобеденного спада». Каждый человек должен знать о благоприятных и неблагоприятных для него периодах, чтобы в случае необходимости принимать меры предосторожности. Надо прислушиваться к своему организму в трудные часы суток. Трижды в день наступает отлив и прилив физических сил. Хронобиологи на Западе сегодня работают над практическими рекомендациями, связанными с профессиональной деятельностью человека, с его отдыхом, бытом – любыми жизненными ситуациями. Запомните, что у каждого из нас внутри часы, и грамотнее всего именно по ним определять, что лучше делать сейчас, а что отложить на потом.

Биоритм - это равномерное чередование во времени функциональных состояний организма, физиологической деятельности его органов и клеток. Все биоритмы в организме человека тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Самый важный биоритм - ритм суточный. Группы людей условно названы "жаворонками", "совами" и "голубями". Наибольшее число "сов" встречается среди людей творческих профессий, а "жаворонков" - среди рабочих и служащих. Работоспособность "сов" отодвигается на вечернее время, когда организму приходится затрачивать дополнительные усилия для бодрствования. Естественно в значительной мере преждевременно изнашивается организм.

Активные часы для всех:

- от 5 до 6 часов,
- с 11 до 12 часов,
- с 16 до 17 часов,
- с 20 до 21 часа,
- с 24 до 1 ночи.

Пассивные часы:

- с 2 до 3 часов,
- с 9 до 10 часов,
- с 14 до 15 часов,
- с 18 до 19 часов,
- с 22 до 23 часов.

Во-вторых, для оптимального использования собственных биоритмов необходимо соблюдать режим дня. Режим дня это научно обоснованный и неукоснительно соблюдаемый порядок труда, отдыха, сна, питания. Соблюдение режима позволяет максимально использовать все возможности человека. Физиологической основой режима

дня является выработка динамического стереотипа. Динамический стереотип - система условных рефлексов. В результате следования распорядку дня эта система закрепляется, упрочивается. Беспорядочное чередование занятий разрушает стереотип и отрицательно сказывается на состоянии организма.

Составляя распорядок дня, ориентируйтесь на следующие правила. Правила начала дня – позитивный настрой. Составьте реалистичный план на весь день. Вначале — ключевые задачи, к решению которых необходимо приступить без «раскачки». Утро — для сложных и важных дел!

Правила середины дня – отклоняйте возникающие несрочные проблемы. Избегайте незапланированных действий. Делайте паузы и соблюдайте ритм. Выполняйте важные задачи по возможности до полудня. Хорошо выкроить полчаса обдумать план текущего дня, внести соответствующие коррективы.

Правила завершения рабочего дня – небольшие дела завершить в течение одного дня. Контроль за результатами и самоконтроль. План на следующий день составляйте вечером! Не допускайте тревожных мыслей и причин для беспокойства, как сказал М.М. Жванецкий: «Будем бороться с трудностями по мере их поступления!»

Уровень работоспособности колеблется не только в течение суток, но и в течение недели. В понедельник физическая и умственная работоспособность минимальна. Затем она постепенно возрастает, достигая максимальных значений в среду и четверг. В пятницу работоспособность вновь резко падает. Высокий уровень работоспособности во вторник, среду и четверг свидетельствует о нецелесообразности использования этих дней для отдыха. Выходные дни в субботу и в воскресенье требуют более длительного вхождения в трудовую неделю. Понедельник называют "тяжелым днем". В этот день наибольшее количество несчастных случаев и аварий на производстве. Итак, чтобы оптимально использовать скрытое время надо грамотно использовать собственные биоритмы и планировать свое время используя эти знания.

Еще один из способов использования скрытого времени это дела, которые можно делать одновременно:

- До – до начала чего-либо;
- После – после окончания;
- Каждый раз – когда в работе происходит заминка;
- Пока – пока печатает принтер;
- Во время – еды или ожидания звонка;
- Повсюду – где посетит вдохновение;
- Потому что – мы можем много дел делать одновременно;

Принцип Парето в тайм-менеджменте 80% результатов, проистекают из 20% усилий. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1897 году, и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни.

Для усиления эффективности использования скрытого времени можно использовать технику саморазгрузки. См. табл.6.

Таблица 6. Техника саморазгрузки.

Вопросы, облегчающие нагрузку	Меры
1. Зачем вообще это делать?	Исключить
2. Почему именно я?	Перепоручить
3. Почему именно сейчас?	Установить оптимальные сроки

4. Почему в такой форме?	Рационализировать
--------------------------	-------------------

Метод «пяти пальцев» (по Л. Зайверту) – метод итогового контроля. Суть метода заключается в том, что человек в конце дня как бы подводит итог, используя пальцы руки как четки.

- М (мизинец) — мысли, знания, информация. Что нового я сегодня узнал? Какие новые и важные идеи сегодня меня озадачили?
- Б (безымянный) — близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?
- С (средний палец) — состояние духа. Каким было сегодня мое настроение? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?
- У (указательный) — услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои взаимоотношения с коллегами (или наоборот)? С кем возник конфликт?
- Б (большой палец) — бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы?

Презентация и самопрезентация. Искусство публичного выступления.

Подготовка выступления. Восемь главных вопросов:

- Что говорить?
- Как говорить?
- Кто говорит?
- Кому говорить?
- Зачем говорить?
- Где говорить?
- Когда говорить?
- Сколько говорить?

В рамках данного учебного пособия рассмотрим все перечисленные вопросы.

Первый вопрос что говорить?

Подготовка к выступлению включает в себя определение цели и того, что можно сказать по этому поводу.

Алгоритм подготовки к выступлению:

- Определение темы.
- Фиксация собственных соображений по теме.
- Поиск фактов и аргументов для подтверждения собственной позиции.
- Выстраивание логики выступления.
- Расположение материала в нужном порядке.

Альберт Дж. Беверидж (1862-1927) американский историк и сенатор США, написал книгу "Искусство говорить публично". "Оратор должен владеть темой, Это означает, что все факты должны быть собраны, систематизированы, изучены, переварены, Надо быть уверенным в том, что это действительно факты, а не предположения или недосказанные утверждения. Ничего не принимайте на веру. Собрав и осмыслив факты по тому или иному вопросу, решите для себя, на какой вывод они наталкивают. Тогда ваша речь приобретет оригинальность и силу воздействия - она будет энергичной и неотразимо убедительной. В ней будет отражена ваша личность. Затем изложите свои мысли письменно как можно яснее и логичнее".

Вудро Вильсон (1856 - 1924) 28-й президент Соединённых Штатов Америки (1913—1921). «Я начинаю с перечня вопросов, которые я намерен осветить, осмысливаю, рассматриваю их в естественной взаимосвязи, - таким образом получается костяк выступления. Потом я стенографически это записываю. Затем я сам перепечатаваю текст на машинке, меняя фразы, выправляя слог и добавляя материал по ходу работы.

Теодор Рузвельт (1858-1919) 26-й президент США в 1901—1909 подбирал факты, изучал их, оценивал, определял их значение и делал выводы. Потом, имея перед собой блокнот с заметками, он начинал диктовать и диктовал свою речь очень быстро, чтобы в ней была непосредственность, напористость и живость. Затем он прочитывал перепечатанный «текст, правил его, вносил дополнения, что-то вычеркивал, делал множество карандашных пометок и диктовал еще раз. Он просил советов не о том, что говорить, а о том, как сказать это. Выступая, он импровизировал. Но, несмотря на искусство импровизации основу успешности своих выступлений он определял следующим образом: "Я никогда ничего не добивался без упорного труда, без напряжения всех моих умственных способностей, без тщательной подготовки и долгой предварительной работы".

Принцип Парето 80% результатов, проистекают из 20% усилий. Этот принцип был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето в 1897 году, и с тех пор подтверждался количественными исследованиями в самых различных сферах жизни. При подготовке к выступлению не надо забывать о том, что прилагаемые усилия и полученные результаты должны соотноситься между собой. При подборе информации для выступления 80% информации вы получите в 20% отобранных источниках, из всего времени, которое вы проведете за столом, только 20% дадут вам 80% результата. Это значит надо уметь учитывать свою работоспособность и вдохновение и именно в это время готовить свое выступление. «Если бы у меня было девять часов на то, чтобы срубить дерево, шесть из них я потратил бы на заточку топора». Авраам Линкольн

Как говорить?

Дикция:

- Артикуляция – придание звукам речи формы, превращающей их в распознаваемые оральные символы, образующие слово.
- Отчетливость.
- Манера выговаривать слова.
- Произношение – форма и акцентирование различных слогов слова.

Ошибки:

- Нечеткое произношение звуков.
- Отбрасывание окончаний слов.

Секреты успешного публичного выступления:

- Сравнение – сопоставление разнородных объектов. Слова: подобно или как.
- Метафора – сопоставление, которое выражает фигуральную идентичность сравниваемых объектов.
- Эмфаза – гр. эмоциональная выразительность:
 - Придание силы или интенсивности словам;
 - Больше количество времени наиболее важным идеям;
 - Многократное выражение важных идей;
 - Использование переходов, то есть слов, для связи между идеями.
- Невербальные компоненты речи.
- Разговорный стиль, манера выступления, которую воспринимают как беседу. Пять компонентов разговорного стиля:
 - Энтузиазм оратора;
 - Экспрессивность речи;
 - Беглость речи;
 - Контакт глаз с аудиторией;
 - Спонтанность выступления.

Кто говорит? «Встречают по одежке, провожают по уму».

- Одежда.
- Поза.

- Походка.
- Выражение лица. Мимика: Должно соответствовать теме сообщения. Мимика не должна быть слишком подвижной. Мимика не должна быть застывшей
- Жесты. Указующий. Описательный. Эмоциональный.
- Правила жестов:
 - Не повторяйте многократно один и тот же жест.
 - Не делайте порывистых, резких движений.
 - Не делайте отрывистых жестов.
 - Делайте движения, которые выглядят естественно.
- Кому говорить? Знать, кто именно будет слушать ваше выступление.
- Уровень подготовки слушателей к теме вашего выступления.
- Заинтересованность слушателей в теме вашего выступления.
- Зачем говорить? Какую цель вы преследуете своей речью.
- Информирование аудитории.
- Пробуждение интереса к проблеме.
- Формирование отношения к идеям и фактам.
- Достижение однозначного понимания проблемы.
- Призыв к действию.
- Обретение доверия аудитории.
- Развлечение аудитории.
- Где говорить? Расположение аудитории.
- Размеры и планировка аудитории.
- Наличие вспомогательной аппаратуры.
- Место выступающего.
- Когда говорить? Время вашего выступления.
- Сколько говорить? «Краткость сестра таланта». Длина речи зависит от многих обстоятельств.

Шесть способов располагать к себе людей по Д. Карнеги:

1. Проявляйте искренний интерес к другим людям.
2. Улыбайтесь!
3. Помните, что для человека звук его имени является самым сладким и самым важным звуком человеческой речи.
4. Будьте хорошим слушателем. Поощряйте других рассказывать вам о себе.
5. Ведите разговор в кругу интересов вашего собеседника.
6. Давайте людям почувствовать их значительность - и делайте это искренне.

Двенадцать способов склонить людей к своей точке зрения:

1. Уклониться от спора. Споря, вы не можете выиграть.
2. Проявляйте уважение к мнению других, не говорите человеку, что он неправ.
3. Если вы неправы, признайте это сразу и чистосердечно.
4. Покажите свое расположение к человеку.
5. Пусть ваш собеседник будет вынужден отвечать "да, да". (Секрет Сократа).
6. Старайтесь, чтобы ваш собеседник говорил больше, чем вы.
7. Пусть ваш собеседник почувствует, что идея принадлежит ему. Это поможет вам добиться сотрудничества.
8. Честно попытайтесь стать на точку зрения другого..
9. Проявляйте сочувствие к мыслям и желаниям других людей.
10. Взывайте к благородным побуждениям!
11. Придавайте своим идеям наглядность, инсценируйте их.
12. Когда ничего не действует, попробуйте это. Бросайте вызов!

ТЕМА 5. СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА ОСОБЕННОСТИ, ТИПЫ

Социальная группа

Понятие и закономерности и характеристики групп, типология групп

Группа это совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и воспринимаются ее членами с точки зрения других людей.

Группе присущи следующие общие закономерности:

- 1) группа неизбежно будет структурироваться;
- 2) группа развивается, может быть прогресс, либо регресс;
- 3) флуктуация, изменение места человека в группе;

Первичные группы состоят из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются устойчивые эмоциональные отношения, личные взаимосвязи, основанные на их индивидуальных особенностях.

Вторичные группы образуются из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей, их социальные роли, деловые отношения и способы коммуникации четко определены.

В критических и аварийных ситуациях люди отдадут предпочтение первичной группе, проявляют преданность членам первичной группы.

Группа имеет свою идентичность с точки зрения посторонних. Отклонение от групповых стандартов, норм, как правило, допускается только лидеру.

Группа имеет следующие психологические характеристики:

- групповые интересы
- групповые потребности
- групповые мнения
- групповые ценности
- групповые нормы
- групповые цели.

В зависимости от объединяющих ценностей можно выделить:

- «односторонние» группы, построенные на одном ряде ценностей (биосоциальные группы: расовые, половые, возрастные; социокультурные группы: род, языковая группа, религиозная группа, профессиональный союз, политический или научный союз);
- «многосторонние» группы, построенные вокруг комбинации нескольких рядов ценностей: семья, община, нация, социальный класс.

По психологическим характеристикам различают:

1) группы членства;

2) референтные группы (эталонные), нормы и правила, которых служат для личности образцом.

Референтные группы могут быть реальные или воображаемые, позитивные или негативные, могут совпадать или не совпадать с членством, но они выполняют функции:

1) социального сравнения, поскольку референтная группа – источник положительных и негативных образцов;

2) нормативную функцию, так как референтная группа - источник норм, правил, к которым человек стремится приобщиться.

По характеру и формам организации деятельности выделяют следующие уровни развития контактных групп:

- Неорганизованные (номинальные группы, конгломераты) или случайно организованные группы (зрители в кино, случайные члены экскурсионных групп и т. п.) характеризуются добровольным временным объединением людей на основе сходства интересов или общности пространства.

- Ассоциация - группа, в которой взаимоотношения опосредуются только личностно значимыми целями (группа друзей, приятелей).
- Кооперация - группа, отличающаяся реально действующей организационной структурой. Межличностные отношения носят деловой характер, подчиненный достижению требуемого результата в выполнении конкретной задачи в определенном виде деятельности.
- Корпорация - это группа, объединенная только внутренними целями, не выходящими за ее рамки, стремящаяся осуществить свои групповые цели любой ценой, в том числе и за счет других групп. Иногда корпоративный дух может иметь место в трудовых или учебных группах, когда группа приобретает черты группового эгоизма.
- Коллектив - устойчивая во времени организационная группа взаимодействующих людей со специфическим органами управления, объединенных целями совместной общественно-полезной деятельности и сложной динамикой формальных (деловых) и неформальных взаимоотношений между членами группы.

Таким образом, реальные человеческие группы отличаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. По мере увеличения размера группы, возрастает роль ее лидера. В группах распределение власти тесно связано с характером коммуникации, обмена информацией и идеями.

Можно провести классификацию групп с точки зрения специфики распространения информации и организации взаимодействия между членами группы. Так, выделяются:

- Пирамидальная группа, которая является:
 - системой закрытого типа;
 - построена иерархически, т. е. чем выше место, тем выше права и влияние;
 - информация идет в основном по вертикали, снизу вверх (отчеты) и сверху вниз (приказы);
 - каждый человек знает свое жесткое место;
 - в группе ценятся традиции;
 - руководитель этой группы должен заботиться о подчиненных, взамен они беспрекословно подчиняются;
 - такие группы встречаются в армии, в налаженном производстве, а также в экстремальных ситуациях;
- Случайная группа:
 - каждый принимает решения самостоятельно,
 - люди относительно независимы, двигаются в разные стороны, но что-то их объединяет.
- встречаются в творческих коллективах, а также в ситуации рыночной; неопределенности типичны для новых коммерческих структур;
- Открытая группа:
 - каждый имеет право на инициативу, но все вместе открыто обсуждают вопросы.
 - главное для них - общее дело.
 - свободно происходит смена ролей,
 - присуща эмоциональная открытость,
 - усиливается неформальное общение людей;
- Группа синхронного типа:
 - все люди находятся в разных местах, но все двигаются в одном направлении, так как все знают, что надо делать,
 - у всех один образ, одна модель, и хотя каждый двигается сам, но все синхронно в одном направлении, даже без обсуждения и согласования.

Если встречается какое-то препятствие, каждая группа усиливает свою отличительную особенность, а именно:

- пирамидальная - усиливает порядок, дисциплину, контроль;
- случайная - ее успех зависит от способностей, потенциала каждого из членов группы;
- открытая - ее успех зависит от умения достигать согласия, вести переговоры и ее руководитель должен обладать высокими коммуникативными качествами, уметь слушать, понять, согласовать;
- синхронная - ее успех зависит от таланта, авторитета «пророка», который убедил, повел за собой людей, и люди беспредельно верят и подчиняются ему.

Выделяют несколько разновидностей групп:

- 1) условные и реальные;
- 2) постоянные и временные;
- 3) большие и малые.

Условные группы людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т. п.). Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут не знать ничего друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

Реальные группы людей, существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями. Реальные человеческие группы различаются по величине, внешней и внутренней организации, назначению и общественному значению. Контактная группа объединяет людей, имеющих общие цели и интересы в той или иной области жизни и деятельности.

Малая группа

Малая группа - это достаточно устойчивое объединение людей, связанное взаимными контактами. Малая группа - немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непосредственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов.

При большем количестве людей группа, как правило, разбивается на подгруппы. Отличительные признаки малой группы это пространственное и временное соприсутствие людей. Это соприсутствие людей дает возможность контактов, которые включают интерактивные, информационные, перцептивные аспекты общения и взаимодействия. Перцептивные аспекты позволяют человеку воспринимать индивидуальность всех других людей в группе и только в этом случае можно говорить о малой группе.

Взаимодействие - активность каждого, это одновременно стимул и реакция на всех остальных.

Наличие постоянной цели совместной деятельности, реализация общей цели, которая способствует в некотором смысле реализации потребностей каждого и в то же время соответствует общим потребностям. Можно выделить три рода целей:

- 1) ближние перспективы, цели, которые быстро реализуются и выражают потребности группы;
- 2) вторичные цели - более длительны во времени и выводят группу на интересы вторичного коллектива (интересы предприятия или школы в целом);
- 3) дальние перспективы объединяют первичную группу с проблемами функционирования социального целого.

Общественно-ценное содержание совместной деятельности должно стать лично значимым для каждого члена группы. Важна не столько объективная цель группы, сколько ее образ, т. е. как она воспринимается членами группы. Цели, характеристики совместной деятельности цементируют группу в одно целое, определяют внешнюю формально-целевую структуру группы.

Наличие в группе организующего начала. Оно может быть или распределено между членами группы и лидерство носит ситуативно-специфический характер (в

определенной ситуации человек, более продвинутый в данной сфере, нежели другие, принимает на себя функции лидера).

Разделение и дифференциация персональных ролей (разделение и кооперация труда, властное разделение, т. е. активность членов группы не является однородной, они вносят свой, разный вклад в совместную деятельность, играют разные роли).

Наличие эмоциональных отношений между членами Группы, которые влияют на групповую активность, могут приводить к разделению группы на подгруппы, формируют внутреннюю структуру межличностных отношений в группе.

Выработка специфической групповой культуры - нормы, правила, стандарты жизни, поведения, определяющие ожидания членов группы по отношению друг к другу и обуславливающие групповую динамику. Эти нормы – важнейший признак групповой целостности. О сформировавшейся норме можно говорить, если она детерминирует поведение большинства членов группы, несмотря на все различия членов группы.

Основные характеристики коллектива. Формальные и неформальные коллективы.

Социальная психология рассматривает коллектив как особое качество группы, связанное с общей деятельностью. Это особое качество представляет собой продукт развития групп, существующих внутри определенной системы социальной деятельности. С этой точки зрения не каждая группа может быть рассмотрена как коллектив, а лишь такая, которая сформировала определенные психологические характеристики, возникающие как результат развития ее основной деятельности и представляющие особое значение для ее членов.

Можно выделить основные характеристики, которые указываются различными авторами как обязательные признаки коллектива.

Социально одобряемая цель, для достижения которой объединяются люди (в этом смысле коллективом не может быть хотя и сплоченная, но антисоциальная труппа, например, труппа преступников).

Добровольный характер объединения, причем под «добровольностью» здесь понимается не стихийность образования коллектива, а система активно построенных отношений, на базе общей деятельности.

Целостность – коллектив выступает как некоторая система деятельности с присущей ей организацией, распределением функций, определенной структурой руководства и управления.

Особая форма взаимоотношений между его членами, которая обеспечивает принцип развития личности не вопреки, а вместе с развитием коллектива.

В настоящее время существует несколько «моделей» развития коллектива, каждая из которых фиксирует особые стадии в этом движении.

Наиболее развернутая концепция развития коллектива принадлежит А.В. Петровскому. Она представляет группу, состоящую из трех страт (слоев). Каждый из них характеризуется определенным принципом, по которому строятся отношения между членами труппы.

В первом слое реализуются, прежде всего, непосредственные контакты между людьми, основанные на эмоциональной приемлемости или неприемлемости; во втором слое эти отношения опосредуются характером совместной деятельности; в третьем слое, названном ядром труппы, развиваются отношения, основанные на принятии всеми членами группы единых целей групповой деятельности. Этот слой соответствует высшему уровню развития труппы и, следовательно, его наличие позволяет констатировать, что перед нами коллектив.

При создании коллектива нужно начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Сначала эти цели не обязательно должны быть большими и сложными, чтобы люди могли в них, легко разобраться и наверняка добиться успеха. Успех порождает доверие, согласие и

взаимопонимание, а это ключ к новому успеху. Ничто так не сплачивает коллектив, как совместный поиск решений, поэтому с людьми нужно как можно чаще советоваться. Творчество людей дает возможность раскрывать по-новому потенциал коллектива.

Существуют два вида коллективов - формальные и неформальные. Формальные создаются руководством на определенный срок, временно или постоянно, в целях выполнения какой-то официальной работы. Это могут быть подразделения, находящиеся в рамках иерархической структуры предприятия или учреждения, а могут быть и межфункциональные, необходимые для корректировки деятельности основных подразделений совместного поиска важных решений.

Одновременно с созданием формальных групп спонтанно возникает множество неформальных, вместе образующих неформальную организацию. В нее объединяются те же самые сотрудники формальных коллективов для достижения своих собственных целей, далеких от официально установленных, находя в процессе повседневного служебного общения все больше точек соприкосновения.

В отличие от формального коллектива, неформальный никто специально не создает - он образуется спонтанно. Западные специалисты выделяют пять ступеней этого процесса.

На первой люди объединяются неосознанно, стихийно, реагируя на какие-либо события, например, на опасность.

На второй ступени основой объединения бывают обычно более осознанные эмоции - ненависть или, наоборот, приверженность к чему-либо или к кому-либо.

На третьей ступени неформальный коллектив уже организационно сплачивается, чтобы совместно бороться с какой-либо внешней постоянной опасностью.

На четвертой ступени объединяющим людей фактором выступает уже нечто позитивное - стремление на долгий срок утвердиться в конкурентной борьбе или вступление в престижный клуб. И все же такие неформальные объединения временны.

Постоянными они становятся на пятой ступени, когда люди объединяются для решения крупных долгосрочных целей, достичь которых иначе нельзя. Так появляются профессиональные союзы и политические партии, которые по своему характеру уже приближаются к формальным.

Сплоченность коллектива и уровни его развития

Силу всякого коллектива составляет его сплоченность. Сплоченность может быть очень высокой, когда люди тесно связаны друг с другом и совместно отвечают за достижение целей, стоящих перед ними и перед коллективом в целом, а поэтому делают все для их успешного достижения. Она может быть и очень низкой, когда коллектив не получает даже четкого организационного оформления, отсутствует общая цель, каждый действует сам по себе, на свой страх и риск, стараясь продемонстрировать индивидуальные результаты даже в ущерб другим.

Во многом сплоченность коллектива зависит от стадии его развития, от стадии зрелости. Таких стадий психологи выделяют пять.

Первая стадия называется притиркой, на этой стадии люди приглядываются друг к другу, решают, по пути ли им с остальными, стараются показать свое «Я». Взаимодействие происходит в привычных формах при отсутствии коллективного творчества. Решающую роль в сплочении группы на этой стадии играет руководитель.

Вторая стадия - «конфликтная» - характеризуется тем, что открыто образуются кланы и группировки, открыто выражаются разногласия, выходят наружу сильные и слабые стороны отдельных людей, приобретают значение личные взаимоотношения. Начинается силовая борьба за лидерство и поиски компромиссов между враждующими сторонами. На этой стадии возможно возникновение противодействия между руководителем и отдельными подчиненными.

На третьей стадии - стадии экспериментирования потенциал коллектива возрастает, но он часто работает рывками, поэтому возникает желание и интерес работать лучше, другими методами и средствами.

На четвертой стадии в коллективе появляется опыт успешного решения проблем, к которым подходят, с одной стороны, реалистически, а с другой - творчески. В зависимости от ситуации функции лидера в таком коллективе переходят от одного его члена к другому, каждый из которых гордится своей принадлежностью к нему.

На последней - пятой стадии - внутри коллектива формируются прочные связи, людей принимают и оценивают по достоинству, а личные разногласия между ними быстро устраняются. Отношения складываются в основном неформально, что позволяет демонстрировать высокие результаты работы и стандарты поведения. Далеко не все коллективы выходят на высшие (4, 5) уровни.

Таким образом, настоящий сплоченный коллектив не возникает сразу, а формируется постепенно, проходя ряд этапов.

Знание структуры неформальных взаимоотношений облегчает понимание внутригрупповой атмосферы и позволяет находить наиболее рациональные пути воздействия на эффективность групповой работы. В этой связи большое значение приобретают специальные методы исследования, позволяющие выявлять структуру межличностных взаимоотношений в группе, выделять ее лидеров (к таким методам относятся социометрия, референтометрия, методика изучения сплоченности коллектива и др.).

Положение человека в коллективе определяется не только индивидуальными особенностями характера, личности самого человека, но и особенностями коллектива. В малосплоченном коллективе статус личности зависит во многом от уровня ее общительности. В сплоченных коллективах, в которых выполняется сложная совместная деятельность, - статус личности в большей мере определяется ее деловыми и моральными качествами, чем общительностью. Однако чем бы ни определялся статус человека в коллективе, он оказывает сильнейшее влияние на его поведение и самосознание.

Руководитель должен знать структуру межличностных отношений, чтобы уметь найти индивидуальный подход к каждому члену группы. Организуя любой вид деятельности, полезно иметь в виду те реальные группировки (по 3-5 человек), которые существуют в коллективе, объединять симпатизирующих друг другу людей. Так, достаточно авторитетная в коллективе группа людей может возглавить подготовку и проведение определенного мероприятия, так как, опираясь на свой круг общения, люди гораздо эффективнее могут выполнять организаторские функции. Учитывая реально существующие межличностные связи, руководитель добивается двоякой цели: включает членов группировок в коллективную жизнь и влияет на жизнь самой группировки.

Вовлечение членов коллектива в разнообразные виды совместной деятельности (труд, учебу, спорт, отдых, путешествия и т. п.), постановка перед коллективом интересных и усложняющихся целей, задач, привлекательных для многих участников, установление дружеских и требовательных отношений, ответственной зависимости между людьми - все это способствует укреплению и развитию коллектива на втором этапе.

Однако на втором этапе развития коллектив еще не является в полном смысле сплоченной группой единомышленников, наблюдается значительная неоднородность взглядов. Свободный обмен мнениями, дискуссии, внимание руководителя к настроению и мнениям членов коллектива, демократический коллегиальный способ принятия решений и управления создают основу для создания сплоченного коллектива.

На третьем этапе развития коллектив достигает высокого уровня сплоченности, сознательности, организованности, ответственности членов коллектива, что позволяет ему самостоятельно решать разнообразные задачи, перейти на уровень самоуправления. Отметим, что далеко не каждый коллектив достигает этого высшего уровня развития.

Для высокоразвитого коллектива характерно наличие сплоченности - как ценностно-ориентационного единства, близости взглядов, оценок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, событиям, задачам, идеям), наиболее значимым для группы в целом. Индексом сплоченности служит частота совпадения взглядов членов группы в отношении нравственной и деловой сферы, в подходе к целям и задачам совместной деятельности.

Для высокоразвитого сплоченного коллектива характерно наличие положительного психологического климата, доброжелательного фона взаимоотношений, эмоционального сопереживания, сочувствия друг к другу. Наличие или отсутствие этих качеств служит диагностическим признаком для различия просто группы людей и коллектива. Проводится эксперимент на приборе - групповом интеграторе, имеющем шесть ручек, согласованное вращение которых приводит в движение иглу, перемещающуюся по S-образной прорези. Испытуемые сообща должны как можно быстрее провести иглу от начала до конца прорези, не касаясь ее бортов. Каждое прикосновение к борту (ошибка) наказывается ударом тока. В первой серии экспериментов наказывают током всех участников, во второй серии наказывают только ответственного руководителя. Показателем наличия симпатии, эмоционального сопереживания у членов группы является примерно равная скорость и точность движения иглы в 1-й и 2-й сериях.

Принято считать, что самая оптимальная по численности группа должна насчитывать 5, 7, 9 человек. Известно также, что группа хорошо функционирует, когда в ней нечетное количество людей, так как в четной по количеству могут образоваться две враждующие половины. Коллектив лучше функционирует, если его члены отличаются друг от друга по возрасту и полу.

С другой стороны, некоторые психологи, практикующие в области менеджмента, утверждают, что наиболее эффективно действуют группы, в которых работают 12 человек. Дело в том, что группы большой численности плохо управляются, а коллективы из 7-8 человек наиболее конфликтны, так как обычно распадаются на две враждующие неформальные подгруппы; при большем же количестве людей конфликты, как правило, сглаживаются.

Социально-психологическая структура группы

Статусно-ролевые отношения, профессионально-квалификационные характеристики и половозрастной состав

Каждая социальная группа имеет свою социальную структуру, которая включает в себя:

- профессионально-квалификационные характеристики – в них включаются образование, профессия и уровень квалификации членов группы;
- половозрастной состав - возрастной период имеет свои психологические особенности, особенности женской и мужской психологии;
- статусно-ролевые отношения – выполнения социальной роли, принятие роли.

Профессионально-квалификационные характеристики включают в себя такие показатели как образование, профессия и уровень квалификации членов группы. Эта важная составляющая говорит об интеллектуальном, профессиональном потенциале группы.

Половозрастной состав группы. Для руководителя понимание особенностей этой составляющей очень важно с психологической точки зрения, ибо каждый возрастной период имеет свои психологические особенности, которые нельзя не учитывать руководителю. Кроме того, при формировании группы должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной деятельности.

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

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

Мы часто не можем понять, откуда исходят отрицательные эмоции, конфликтные ситуации в группе. Оказывается, их источники можно найти, если рассмотреть схему ролевого поведения человека, предложенную американским психологом Олпортом.

Все начинается с необходимости выполнения социальной роли. Например, человека хотят назначить на должность руководителя. Критерии ожидания могут быть разными в разных группах: одни ждут демократического или даже либерального руководителя (особенно в творческих и научных группах), другие - более строгого и авторитарного (в производственных группах). Далее роль передается человеку и очень важным становится фактор его личности и индивидуальности. Человек должен как бы понять, чего от него хотят, и какие требования к нему предъявляют. Без понимания своей роли и основных функций очень трудно справиться со своей ролью. Часто на это не обращают внимания, а при возникновении конфликта оказывается, что человек даже не понял, чего от него ждут. Некоторые люди сознательно принимают на себя ту или иную роль, заранее понимая, что они не будут делать того, чего от них ждут, но надеются, что «авось пронесет».

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

Принятие роли сопровождается процессом обучения новым функциям, выработки определенных позиций, стиля поведения и общения. Понимание и принятие новой роли очень сложное дело, требующее напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки, осознания своего нового положения. Надо дать время человеку на это сложное дело и не сбить его с толку, пока не закончился процесс вхождения в роль. Это применимо не только к деловым отношениям, но и к личным.

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

Распределение деловых ролей в организации

Любой акт делового общения может быть представлен как ролевое поведение. Роль - это способ поведения, задаваемый обществом. Она складывается из двух переменных:

- базовых психологических установок нашего «Я»;
- ожиданий других людей.

Бывает, что в течение одного дня деловому человеку приходится «играть» несколько ролей: руководителя, коллеги, подчиненного, партнера по переговорам и т. д.

В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей. Этот социальный феномен групповой динамики впервые был раскрыт М. Белбиным, исследователем лаборатории менеджмента в Кембридже (Великобритания). Разгаданный им феномен состоит в том, что каждый из членов организации играет двойную роль.

Первая роль - чисто функциональная и - вытекает из формальной структуры организации.

Но вторая роль, которую Белбин назвал «ролью в группе», гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива. Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов он выделил и описал всего восемь деловых

ролей, которые только и могут играть члены коллектива; других ролей в группе просто не существует.

Эти восемь ролей в коллективе следующие:

- «лидер»,
- «реализатор»,
- «генератор идей»,
- «объективный критик»,
- «организатор или начальник штаба»,
- «снабженец»,
- «душа коллектива»,
- «отделочник или контролер» (названия ролей отличны от данных Белбиным и приближены к отечественным синонимам).

«Лидер» занимает главенствующее положение в группе, но добивается этого ненавязчиво и как бы небрежно. Он часто обладает тем, что называется личным обаянием и авторитетом, то есть способностью заставлять других действовать, не применяя чрезмерно свою власть и права. Он должен обладать здравым умом, но блестящего интеллекта от него не требуется.

«Лидер» отличается тем, что его интересы - главным образом цели и задачи. При обсуждении групповых задач он определяет вопросы, которые нужно обсудить, и приоритеты. Он обобщает прозвучавшие мнения и формулирует заключения группы. Если должно быть принято решение, он, дав возможность высказаться всем, твердо и однозначно принимает такое решение. Он знает, в какой сфере деятельности каждый из членов организации силен, а в какой слаб, и направляет внимание и усилия людей на те вопросы, в разрешении которых они могут принести наибольшую пользу. Именно «лидер» распределяет обязанности и секторы ответственности других членов группы.

«Реализатор» является лидером группы в реализации конкретно поставленной задачи. Его главная задача - придать четкую форму самой деятельности группы и ее результатам. Он не терпит разболтанности, неясности; нечеткости мышления. При обсуждении групповых задач он старается объединить идеи, цели и практически е соображения в единый реальный проект и стремится быстрее начать действовать. Он жаждет действия, притом немедленного. Переубедить его могут только результаты. Его напористость, носящая характер принуждения, всегда направлена на достижение целей организации.

«Реализатор» полон нервной энергии; он эмоционален, импульсивен и нетерпелив, он склонен опережать других, иногда придирчив, быстро разочаровывается и впадает в уныние. Его поведение бывает вызывающим, дерзким и ершистым. Он часто ссорится с коллегами, но ссоры эти краткие, и он незлопамятен. Он вполне способен сделать работу в группе неуютной, но именно он заставляет дело идти вперед.

«Генератор идей» поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей. Конечно, и у других есть идеи, но его идеи отличаются оригинальностью. Из всех членов группы у него самый высокий коэффициент интеллектуальности и самое развитое воображение. Если группа увязнет в трудностях, то именно «генератор идей», скорее всего, начнет искать совершенно новый подход к проблеме. Он вообще привносит с собой радикальный подход к разрешению проблем. Но у него есть два недостатка. Во-первых, его гораздо больше интересуют фундаментальные проблемы, крупные вопросы, а не детали; более того, он нередко упускает из виду детали и совершает ошибки по своей невнимательности. Во-вторых, он может слишком много творческой энергии отдавать идеям, захватившим его воображение, но вовсе не отвечающим потребностям группы.

Он очень доверчив, непредвзят и доступен. Вместе с тем он нелегко переносит критику своих собственных идей и быстро обижается, если его предложения отвергаются или принимаются лишь частично. Он способен обидеть других критикой их идей. Его

критические замечания - обычно расчищают почву для собственных идей. И все же, несмотря на все его недостатки, именно от «генератора идей» исходит живая искра.

«Объективный критик» вряд ли выступит с оригинальным предложением, но зато именно он, скорее всего, не даст группе увлечь себя неразумным планом и пойти по неправильному пути. Его вклад в общее дело заключается во взвешенном и беспристрастном анализе, а не в выдвижении творческих идей. Он критикует не из любви к этому искусству, а потому, что видит ошибку в аргументах или просчет в планах. Он медлителен в принятии решений, он не любит, чтобы его торопили, но это самый объективный и беспристрастный ум во всей группе. Более того, у него, как и у «Генератора идей», наиболее высокий коэффициент интеллектуальности, но, в отличие от второго, «Критик» должен быть флегматичным и хладнокровным.

Одним из наиболее важных достоинств «критика» является умение поглощать, осваивать, интерпретировать и критически оценивать огромное количество сложных печатных материалов, умение анализировать и оценивать суждения и предложения других. Иногда он может делать это бестактно и обескураживающе, но именно он и возвращает группу с поэзии несбыточной мечты на прозу реальной жизни. Хотя он заслуживает доверия во всем и на него можно положиться, ему не хватает человеческого тепла, непосредственности и воображения. И тем не менее, он незаменим в группе, потому что его суждения почти никогда не бывают ошибочными.

«Организатор, или начальник штаба» преобразует принятые решения и выработанные стратегии в четко очерченные, конкретные и реальные задачи, которые можно начать выполнять. Его страсть - организовывать практическое выполнение заданий. Его главный вклад в общее дело - придать планам группы реальную, выполнимую форму.

Он одержим стабильными структурами и всегда пытается их создавать. Дай ему решение - и он составит график выполнения. Поставь перед ним задачу и дай ему в подчинение группу работников - и он составит графическую схему организационной структуры. Он работает эффективно, методично и систематически, но иногда ему не хватает гибкости. Создать ему серьезные помехи может только внезапное изменение планов, потому что он склонен несколько теряться в неустойчивых, меняющихся ситуациях.

Он обладает сильным характером, внутренней дисциплинированностью и логичным подходом к проблемам. Он отличается цельностью, искренностью, доверием к коллегам, его не так-то просто сбить с толку и обескуражить.

«Снабженец» выходит за пределы группы вовне и приносит с собой новые идеи, информацию и вообще сообщения о всяческих новостях. Этот человек наиболее по-человечески симпатичный из всех членов группы, он сразу вызывает к себе расположение. Он любит общество, очень раскован и общителен. На ситуацию или рассказ «снабженец» почти всегда реагирует положительно и с энтузиазмом, хотя склонен так же быстро бросать дела и занятия, как стремительно за них хватается. Много, если не все в жизни, сразу же вызывает его интерес.

«Снабженец» легко и быстро сближается с людьми и имеет множество контактов за пределами группы. Он редко находится на своем рабочем месте, а когда он все-таки там, то, скорее всего, с кем-либо говорит. Его роль значительна: он предохраняет группу от загнивания, окостенения и потери связи с реальным миром.

«Душа группы» - самый чуткий и чувствительный из всех. Он лучше всех осведомлен о нуждах и заботах коллег. Он отчетливее других чувствует эмоциональные «подводные течения» в группе. Он больше всех осведомлен и о семейных делах, о личной жизни остальных членов группы. Он активнее всех осуществляет внутригрупповые коммуникации. Он ужасно не любит личной вражды и недоброжелательности; сам избегает конфликтов. Он симпатичен и приятен в обращении, скромнен, примерен, ненавязчив, самоуверен, популярен.

Он умеет и любит слушать, легко и свободно общается со всеми членами группы, помогает и другим быть раскованными и свободными. Он способствует установлению единства, дружбы и гармонии отношений и этим уравнивает трения и разногласия, которые могут вызвать другие. Его личный вклад в общее дело может быть и не так очевиден, как вклад других, но его отсутствие сразу становится заметным и влияет на дело отрицательно, особенно во времена неприятностей, стрессов, давления со стороны - словом, это цемент, связывающий группу.

«Отделочника, или контролера» беспокоит все, что может «получиться неправильно». Он никогда не обретет душевного спокойствия, пока лично сам не проверит каждую деталь и не убедится, что все сделано, ничего не забыто, ничто не упущено: Если что-нибудь его и занимает в жизни серьезно, то это по рядок. Он принуждает всех выполнять графики и укладываться в сроки. Он испытывает постоянное ощущение срочности, как бы давление времени, и передает это ощущение другим, побуждая их действовать активнее. Его одержимость деталями есть просто выражение внутренней тревоги за благополучный исход дела.

Он обладает сильным характером, вполне владеет самоконтролем; с нетерпимостью относится к более небрежным и разболтанным членам группы. Бдительность - его отличительная черта. Но он склонен утрачивать перспективу общей цели и увязать в мелких, малозначачих деталях. Тем не менее его безудержное стремление все проверять и все доводить до конца является исключительно полезным для организации качеством.

Конфликтность небольшой группы (если ее не образуют близкие по духу люди) не в последнюю очередь объясняется тем, что в любом трудовом коллективе существуют 8 социальных ролей, и если сотрудников недостаточно, то кому-то приходится играть не только за себя, но и за «того парня», что и создает конфликтную ситуацию.

Таким образом, для того чтобы коллектив успешно справлялся с работой, он должен не только состоять из хороших специалистов. Члены этого коллектива как личности должны в своей совокупности соответствовать необходимому набору ролей. И при распределении официальных должностей нужно исходить из пригодности индивидов к выполнению той или иной роли, а не из личных симпатий или антипатий менеджера.

До сих пор мы говорили о социальной структуре группы, которая формируется официально. Но в любой группе, независимо от нашего желания и желания руководства, складывается невидимая на первый взгляд внутренняя социально-психологическая структура.

В группе собираются люди, каждый из которых обладает индивидуальностью, имеет присущий ему темперамент и характер, определенный склад ума и интеллекта, мир своих ценностей и интересов. И вот эти индивидуальности знакомятся друг с другом, вступают в общение, и постепенно в группе складываются межличностные отношения, которые строятся на восприятии и понимании людьми друг друга.

В любом коллективе существует так называемая «шкала престижа», где работники занимают место в соответствии с признанием коллег. Это место далеко не всегда совпадает с формальным положением человека в официальной «табели о рангах». Часто бывает так, что наиболее высоким авторитетом в коллективе пользуется человек, формально не занимающий никаких ответственных должностей. Такой человек становится неформальным лидером данного коллектива.

Комплексным показателем взаимоотношений в коллективе является его социально-психологический климат - совокупность отношений членов группы: 1) к условиям и характеру совместной деятельности; 2) к коллегам, членам коллектива; 3) к руководителю коллектива.

Понятие и управление социально психологическим климатом организации

Социально-психологический климат организации

Важным показателем состояния психологии организации является социально-психологический климат.

Психологический климат - преобладающий психический настрой, совокупность отношений членов группы к условиям и характеру совместной деятельности (эмоциональное и формально-деловое отношение); к коллегам, членам коллектива (горизонтальные официально-деловые отношения и межличностные отношения симпатии - антипатии, уважения - непризнания); к руководителю коллектива (отношения по вертикали: официально-деловые и межличностные играют ведущую роль в степени удовлетворенности работником, в психическом самочувствии человека). Конфликтные отношения с руководителем часто завершаются уходом работника из коллектива. Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты его работы зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Именно он выступает внешним проявлением различных групповых феноменов в виде поведенческих и речевых актов. Другими словами, социально-психологический климат - это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Термин «климат» (от греческого слова «наклон») пришел в общественные науки из метеорологии, где им обозначается совокупность метеорологических условий, свойственных какой-либо местности. Это понятие, перенесенное в психологию, позволило осмыслить практическое значение целого ряда групповых эффектов как особых условий жизнедеятельности человека в группе.

На сегодняшний день существует более сотни определений социально-психологического климата. Будем исходить из того, что социально-психологический климат есть состояние группового настроения и качественная сторона межличностных отношений в группе, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в организации.

Климат - это одна из сторон жизнедеятельности и взаимоотношений людей. Он неодинаков в разных коллективах и по-разному оказывает влияние на членов коллектива. Его влияние сказывается, прежде всего, на психологическом самочувствии людей.

Климат проявляется, главным образом, в таких групповых эффектах:

- сплоченность как степень единства действий (поведения) членов организации в условиях свободного выбора вида этих действий из нескольких возможных вариантов;
- взаимная совместимость (взаимная приемлемость) как возможность бесконфликтного общения и согласованности действий членов организации в условиях их совместной деятельности;
- состояние уровня идентификации, понимаемого как сознательное, внутренне мотивированное принятие членом группы (в отличие от пассивной адаптации) целей, ценностей и норм групповой жизни и др.

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- высокая требовательность и доверие членов организации друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов групповой жизни;
- удовлетворенность, принадлежностью к организации;
- высокая степень взаимопомощи;
- достаточная информированность членов организации обо всех аспектах ее внутренней жизни.
- Несколько слов об управлении социально-психологическим климатом. Оно включает в себя осуществление следующих мероприятий:

- управление процессом формирования содержательных психологических компонентов климата (норм, ожиданий, ценностей, установок, традиций, группового мнения, и настроения); ,
- оптимальный подбор, расстановка, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров;
- комплектование первичных коллективов с учетом фактора психологической совместимости;
- опора на наиболее авторитетных, активных членов коллектива;
- предупреждение и разрешение межличностных конфликтов.

Изучение социально-психологического климата - процесс сложный. Это связано с тем, что климат проявляет себя интегрально, как общий - положительный или отрицательный - нравственно-психологический фон внутриколлективных отношений. Это сложное равновесие множества компонентов, очень важных, очень специфических для каждой организации, но с трудом фиксируемых обычными исследовательскими приемами. В основе этих исследований лежит измерение конкретных типов и видов взаимоотношений, которое проводится на основе всех применяемых в психологии методов: наблюдения, эксперимента, опроса и др. В практикуме приводится ряд наиболее распространенных методик; позволяющих диагностировать актуальное состояние социально психологического климата организации. Наряду с этими методиками, существуют и другие, позволяющие выявить не только состояние социально-психологического климата, но и сложную систему внутриколлективных взаимоотношений.

Социометрический статус человека

Рефлексия это логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей. Для руководителя коллектива очень важно глубокое понимание человека. Оно способствует более гибкому поведению, уменьшению ненужных руководящих воздействий, росту ответственности, самостоятельности и творческой отдачи сотрудников группы.

На основе общения формируется отношение группы к каждому ее члену, т. е. каждый человек получает свой социометрический статус. Социометрия - это измерение отношений внутри группы по социальным критериям: с кем бы я хотел проводить время, у кого бы спросить совета, кто мне нравится или не нравится и т. д.

Предложен этот метод американским психологом Джекобом Морено Фото. Социометрический статус имеет определенные градации - от положительного через нулевой к отрицательному.

Число выборов, полученных каждым человеком, является мерилем положения его в системе личных отношений, измеряет его «социометрический статус».

Люди, которые получают наибольшее количество выборов, пользуются наибольшей популярностью, симпатией, их именуют «звездами». Обычно к группе «звезд» по числу полученных выборов относятся те, кто получает 6 и более выборов (если при условиях опыта каждый член группы делал три выбора).

Если человек получает среднее число выборов, его относят к категории «предпочитаемых».

Если получено меньше среднего числа выборов (1-2 выбора), то к категории «игнорируемых».

Если не получил ни одного выбора, то к категории «изолированных». Если получил только отклонения - то к категории «отвергаемых», т. е. члены группы четко указали, что с данным человеком не хотят взаимодействовать ни в личной, ни в производственной сфере.

Группа дифференцируется внутри на несколько слоев: звезды лидеры (самый высокий положительный социальный статус), предпочитаемые, принимаемые (разного уровня положительный статус), изолированные (нулевой статус), пренебрегаемые и

отвергаемые (отрицательный статус). Положение, занимаемое в группе по социометрическому статусу, человек чувствует по отношению к нему людей, и это сказывается на его настроении и поведении.

Эмоциональное отношение группы проявляется в том, что одних очень любят (любимчики), других не любят (нелюбимые), а третьих просто не замечают (незамечаемые).

Кого любят в группе: универсалов - людей веселых, общительных, знающих, практиков, умеющих все делать своими руками. А не любят: теоретиков, зануд, нытиков, зазнаек.

Для каждого члена группы имеет значение не столько число выборов, сколько удовлетворенность своим положением в группе:

Коэффициент удовлетворенности = число взаимных выборов к числу выборов, сделанных данным человеком.

Так, если индивид хочет общаться с тремя конкретными людьми, а из этих троих никто не хочет общаться с этим человеком, то $K_{уд.} = 0/3 = 0$.

Коэффициент удовлетворенности может быть равен 0, а статус (число полученных выборов) равен, например, 3 у одного и того же человека - эта ситуация свидетельствует о том, что человек взаимодействует не с теми, с кем ему хотелось бы.

В результате социометрического эксперимента руководитель получает не только сведения о персональном положении каждого члена группы в системе межличностных взаимоотношений, но и обобщенную картину состояния этой системы. Характеризуется она особым диагностическим показателем - Уровнем Благополучия Взаимоотношений (УБВ). УБВ группы может быть высоким, если «звезд» и «предпочитаемых» в сумме больше, чем «пренебрегаемых» и «изолированных» членов группы. Средний уровень благополучия группы фиксируется в случае примерного равенства («звезды» + «предпочитаемые») = («пренебрегаемые» + «изолированные» + «отвергаемые»). Низкий уровень УБВ отмечается при преобладании в группе лиц с низким статусом, а диагностическим показателем считается «индекс изоляции» - процент людей, лишенных выборов в группе.

Нередко понятие социометрической «звезды» смешивают с понятием лидера группы. При этом не учитывают, что «звездность» - показатель эмоциональной притягательности человека, показатель хорошего отношения к нему со стороны членов группы. Это могут быть разные люди: ведь для завоевания положения «звезды» и положения лидера человеку нужны различные качества личности, например, лидер должен обладать организаторскими способностями, которых «звезда» может и не иметь.

Положение человека в коллективе определяется не только индивидуальными особенностями личности самого человека, но и особенностями коллектива. В малосплоченном коллективе статус личности зависит во многом от уровня ее общительности. В сплоченных коллективах, в которых выполняется сложная совместная деятельность, статус личности в большей мере определяется ее деловыми и моральными качествами, чем общительностью. Статус человека в коллективе оказывает влияние на его поведение и самосознание.

Руководитель должен знать структуру межличностных отношений, чтобы уметь найти индивидуальный подход к каждому члену группы. Организуя любой вид деятельности, полезно иметь в виду те реальные группировки, которые сложились в группе.

РАЗДЕЛ 7. ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД

Параметры образования команды. Влияние внешних факторов на проектирование эффективной организации. Внутренние элементы структуры организации. Проектирование основной структуры организации: организация групп, распределение властных полномочий, три типа взаимозависимости. Стадии развития коллектива (притирка, конфликт, эксперимент, решение проблем, формирование прочных связей). Координация работы групп как механизмы интеграции: системы оценки деятельности организации и ее сотрудников, системы стимулирования, системы подбора и обучения персонала.

Принципы проектирования эффективных организаций.

Определение и типология команд

Команда – группа людей взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, которые используют особую форму организации совместной деятельности. Команда основана на продуктивном взаимодействии участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Тип задач или целей, стоящих перед командой определяет формальную структуру группы, ролевой состав, перечень знаний, умений и навыков членов команды; сроки выполнения поставленной задачи; степень контроля рабочей группы со стороны руководства.

Выделяют четыре формы управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда» по критерию типа совместной деятельности, организационно-культурному контексту, типа лидера.

Комбинат характеризуется беспрекословным подчинением сильному лидеру. Группа основана на иерархии, стабильна, действия членов четко определены, решения принимаются оперативно, лидер обладает всей полнотой власти и определяет политику и правила группового взаимодействия. Внешние границы и внутреннее строение группы достаточно жестки. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Контроль осуществляется непосредственно лидером. «Комбинат» характеризуется определенностью поставленных задач. Поэтому стадии формирования выглядят следующим образом: адаптация, нормирование деятельности, функционирование, «проработка» эмоциональной сферы.

«Клика» не имеет жесткой внутренней структуры, нестабильна, имеет размытые границы: в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы, существует внутренняя конкуренция. Интересы индивидуальные выше групповых. Информация рассматривается как совместное знание, которое не нужно выносить вовне. Отсутствие строгой регламентации групповой деятельности. Последовательность стадий: адаптация - группирование - кооперация - нормирование деятельности - функционирование.

«Кружок» характеризуется строгим распределением полномочий и сфер деятельности внутри коллектива, высокой степенью формализации и стандартизации. Источник влияния - статус. Каждый должен знать, что ему делать, и делает то, что предписано. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство. Главная задача лидера состоит в том, чтобы организовать коммуникацию между специалистами. Эффективность зависит от рационального распределения работы и личной ответственности исполнителей. Траектория развития напоминает траекторию развития «комбината», но по содержанию принципиально от нее отличается.

«Команда» ее характеризуют открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидер действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации. «Команда», развиваясь последовательно сменяет

эмоциональную и инструментальную сферы: адаптация - группирование - нормирование - кооперация - функционирование. Подобное развитие позволяет группе включить в свою субкультуру элементы «клики», «комбината», «кружка», при этом не останавливаясь ни на одной из них.

Ключевые факторы работы в команде:

- общность и доверие вместо отчуждения и одиночества;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо борьбы за выживание.

Любая группа проходит в своем развитии ряд стадий, но последовательность этих стадий зависит от субкультуры группы. Можно выделить несколько этапов развития команды.

1. Адаптация, члены команды еще не знакомы и не уверены друг в друге, поэтому и результативность команды на данном этапе низка

2. Группирование, то есть создание и объединение (подгрупп) по симпатиям и интересам.

3. Кооперация, на этом этапе появляются элементы групповой солидарности, но отсутствуют выраженные психологические связи.

4. Нормирование деятельности, на этом этапе разрабатываются принципы взаимодействия, личные взаимоотношения становятся более близкими.

5. Функционирование - стадия образования ролевой структуры команды, отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством.

Основные подходы к формированию команды: целеполагающий, межличностный, ролевой и проблемно-ориентированный

Операционные или инновационные цели команды.

Существует два пути командообразования:

- естественный (стихийный)
- целенаправленный (управляемый), связанный с выполнением определенных целей.

На естественный процесс командообразования влияют два фактора: закономерности групповой динамики и стиль руководства.

Целенаправленный процесс создания эффективной команды состоит из 10 этапов:

1. определиться с собственными целями и целями будущей команды;
2. подбор и отбор кандидатов;
3. работа членов команды над собственными целями;
4. исследование межличностных предпочтений;
5. целенаправленное формирование энергии единства;
6. формирование ценностей команды;
7. обучение команды технологиям работы – технология ситуационного анализа и технология координации взаимодействий;
8. создание имиджа команды;
9. усиление командного духа;
10. сопровождение деятельности команды.

Проектирование организационных структур управления

Проектируя новую организационную структуру управления, следует иметь в виду требования, предъявляемые к структурам, и принципы их построения.

Основные требования:

- оптимальность (минимум ступеней управления);
- оперативность;
- надежность;

- экономичность;
- гибкость (способность адаптироваться к внешней среде);
- устойчивость (неизменность свойств, целостность функционирования элементов системы).

Принципы проектирования:

- максимальное сокращение времени прохождения информации до исполнителя;
- четкое обособление составных частей организационной структуры;
- обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе;
- приспособление отдельных подразделений к системе управления организацией и к ее внешней среде.

Процесс проектирования организационной структуры состоит из трех этапов:

- анализ действующей организационной структуры (определяется рациональность действующей структуры по оценочным критериям - причинам управления, состоянию аппарата управления, выполнению функций управления, состоянию технологии и хозяйственной деятельности). Выделяются «узкие» места в системе управления: многозвенность, параллелизм в работе и т. п.;
- проектирование организационной структуры с использованием методов аналогий (использование опыта сторонних организаций), экспертных методов (рекомендации специалистов), структуризации целей на основе системного подхода, организационного моделирования. В результате проектирования определяется тип структуры, уточняются состав и число подразделений, численность аппарата управления, рассчитываются затраты на содержание аппарата. В конечном итоге устанавливаются функции подразделений, потоки информации, полномочия, права и ответственность работников.
- оценка эффективности организационной структуры. Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и оптимальности принимаемых управленческих решений.

Эффективность работы группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Существуют факторы, которые обеспечивают эффективную работу коллектива. Наличие сильного лидера, заинтересованного в успехе. Морально-психологический климат в команде. Состав команды, то есть единство непохожих людей. Оптимальные размеры в зависимости от цели. Четкость целей, то есть каждый должен понимать и разделять цели коллектива. Соответствующие нормы и стандарты. Энергия человека - это наиболее важный ресурс. Создание и поддержание в коллективе творческой атмосферы, свобода организации собственной работы основа эффективности команды.

Существует формула эффективного управления, автором которой является академик В. А. Трапезников и суть которой сводится к следующему: для того, чтобы социальная система функционировала успешно, необходимо, чтобы ее элементы знали, хотели, могли и успевали. «Знали», то есть были информированы и сами хорошо выслушаны. «Хотели», включает в себя аспекты мотивационной сферы. «Могли», то есть с одной стороны, были профессионально подготовлены, психически устойчивы и физически достаточны, с другой стороны имели реальные возможности для эффективной работы. «Успевали», то есть были обеспечены условия, регламентирующие во времени кооперацию индивидуальных усилий на цели команды.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой преобладает неформальная и расслабленная атмосфера; задача хорошо понята и принимается; члены прислушиваются друг к другу; обсуждают задачи; выражают свои идеи и чувства; конфликты и разногласия присутствуют, но по поводу идей и методов, а не личностей; решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

Для оценки эффективности команды используют мониторинг личной эффективности члена команды. Используется мониторинг эффективности команды в целом. Критерием для оценки командной эффективности являются уровень эффективности межличностных взаимодействий; уровень согласованности действий на общий результат; уровень результативности продуктивности команды.

Основные факторы, влияющие на эффективность работы группы:

- 1) организационные:- статус, размер и состав группы;
- 2) среда, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
- 3) важность и характер задач, стоящих перед людьми;
- 4) свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

Пути, которые обеспечивают эффективную работу коллектива:

1. Наличие сильного лидера, как у формального, так и у неформального коллектива, заинтересованного в его успехах. Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.

2. Нормальный морально-психологический климат в нем. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

Психологи подметили, что сплоченность заразительна и может благоприятно влиять на окружающих, поэтому советуют ее целеустремленно укреплять, в том числе и с помощью формальных и неформальных коллективных мероприятий от собраний и совещаний до вылазок на природу и устройства торжественных обедов.

Наука об управленческом поведении придает важнейшее значение развитию контакта, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Такой упор на человеческие отношения служит противовесом против эксплуататорских и механистических взглядов на обыденную управленческую деятельность.

Руководитель коллектива берет на себя личную ответственность относительно других членов прямо и честно. Вряд ли какая-то другая профессия в обществе столь же полно раскрывает суть личности, как руководство. Руководителей, использующих свою власть для того, чтобы манипулировать людьми и унижать их, очень скоро выявляют и награждают презрением и недоверием. Доверие - вот ключ к становлению здорового и производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопределенности и профессиональной слабости ликвидируются.

3. Работоспособный коллектив должен иметь оптимальные размеры.

4. Важная черта здорового коллектива - четкость целей. Каждый должен представлять себе, к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. И тогда люди скорее будут искать оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами.

5. Энергия человека - это наиболее важный ресурс, находящийся в распоряжении управления. Люди способны посвящать свою энергию тому, чтобы удовлетворять свои нужды или нести ответственность за свое дело. Ведь когда человек понуждаем к работе против своего желания, он теряет способность выразить скрытую в нем энергию и одушевленность. Задача обладающего интуицией менеджера состоит в том, чтобы высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации: Это показывает на языке науки управления заботу менеджера о мотивации подчиненных.

6. Соответствующие нормы и стандарты, которые показывают, какое поведение ожидается от членов коллектива. Только при соблюдении этих норм отдельная личность

может рассчитывать на поддержку и признание других, а также на соответствующее стимулирование своего вклада в общее дело.

7. Постоянное пребывание в состоянии поиска новых знаний, идей, перспективных методов работы. Поиск становится в таком коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника. Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

Итак, общие закономерности становления жизнеспособного и эффективно функционирующего коллектива таковы:

- коллектив является продуктом развития группы в целом и всех ее членов в отдельности в контексте общей социально значимой деятельности;
- условием формирования коллектива является наличие в группе нормальных межличностных связей и гармонии между формальными и неформальными отношениями;
- последнее должно выражаться в успешном взаимодействии в процессе управления руководителя и неформального лидера группы.

Необходимо правильное использование социально-психологических методов руководства коллективом. Прямые способы руководства предполагают непосредственный контакт; они не продолжительны, не требуют специальных условий. Это убеждение, принуждение, внушение, указание на образец поведения. Косвенные методы не требуют прямого контакта менеджера с исполнителем, значительно более продолжительны во времени, требуют создания специальных условий для воздействия. Это метод ориентирующей ситуации, метод символической регуляции, метод изменения элементов исполнительской роли, метод формирующего стимулирования. Создание благоприятного социально-психологического климата коллектива важнейшая цель руководителя.

Эффективной можно назвать такую команду, в которой .

- неформальная и расслабленная атмосфера;
- задача хорошо понята и принимается;
- члены прислушиваются друг к другу;
- обсуждают задачи, в которых участвуют все члены;
- выражают как свои идеи, так и чувства;
- конфликты и разногласия присутствуют, но выражаются и центрируются вокруг идей и методов, а не личностей;
- группа осознает, что делает, решение основывается на согласии, а не на голосовании большинства.

При удовлетворении таких условий команда не только успешно выполняет свою миссию, но и удовлетворяет личные и межличностные потребности своих членов.

Особенности взаимодействия в группе

Одной из общих форм социального взаимодействия выступает социальная группа, в которой поведение и социальный статус каждого члена в ощутимой степени обусловлен деятельностью и существованием других членов.

Люди вступают в группы по ряду причин, при этом группа выступает:

- как средство биологического выживания;
- как средство социализации и формирования психики человека;
- как способ выполнения работы, которую невозможно выполнить одному человеку;
- как средство удовлетворения потребности человека в общении, в ласковом и доброжелательном отношении к себе, в получении социального одобрения, уважения, признания, доверия;
- как средство ослабления неприятных чувств страха, тревоги;
- как средство информационного, материального и прочего обмена.

«Совокупность индивидов, находящихся в психическом взаимодействии, составляет социальную группу, и это взаимодействие сводится к обмену различными представлениями, чувствами, хотениями, психическими переживаниями» (П. Сорокин).

Понятие интеракции и ее особенности

Взаимозависимость сторон в процессе взаимодействия может быть равной или одна из сторон может сильнее влиять на другую - следовательно, можно выделить одно и двустороннюю интеракцию.

Интеракция может охватывать как все сферы человеческой жизнедеятельности - тотальная интеракция, так и только какую-то одну. В независимых секторах люди могут не оказывать никакого влияния друг на друга.

П. Сорокин выделяет понятие «экстенсивность интеракции» - соотношение активности и психологического опыта человека, вовлеченного во взаимодействие с общей суммой деятельности и психологического опыта, составляющих весь жизненный процесс человека.

Интенсивность взаимодействия характеризует степень зависимости жизнедеятельности от взаимоотношений: она может колебаться от максимальной до минимальной величины. Чем больше экстенсивны или интенсивны секторы интеракции, тем больше зависят жизнь, поведение, психология взаимодействующих сторон.

Началом любой интеракции является возникновение влияния одной стороны на поведение и психологию другой. Интеракция продолжается до тех пор, пока это влияние существует при этом неважно - встречаются индивиды или нет. Только когда сама память или мысль о существовании одной стороны перестает оказывать влияние на поведение или психологию другой, только тогда процесс можно считать законченным.

Весь социальный порядок является системой, которая делает непрерывными огромное число интеракционных реакций после того, как они завершили видимое существование.

Направление взаимоотношений или интеракции может быть:

- солидарным - стремления и усилия сторон совпадают;
- антагонистичным - желания и усилия сторон находятся в конфликте;
- смешанным - если они совпадают только отчасти.

Можно выделить организованные и неорганизованные взаимодействия:

- интеракция организована, если отношения сторон, их действия сложились в определенную структуру прав, обязанностей, функций и опираются на некую систему ценностей.
- неорганизованные интеракции - когда отношения и ценности находятся в аморфном состоянии - поэтому права, обязанности, функции, социальные позиции не определены.

П. Сорокин, комбинируя различные интеракции, выделяет следующие типы социального взаимодействия:

- организовано-антагонистическая система интеракции, основанная на принуждении;
- организовано-солидарная система интеракции, основанная на добровольном членстве;
- организовано-смешанная солидарно-антагонистическая система, которая частично управляется принуждением, а частично-добровольной поддержкой устоявшейся системы взаимоотношений и ценностей.

Большинство организованных социально-интерактивных систем от семьи до церкви и государства, отмечает Сорокин, принадлежит к типу организовано-смешанных. А также могут быть неорганизовано-антагонистический, неорганизовано-солидарный, неорганизовано-смешанный тип интеракций.

В длительно существующих организованных группах Сорокин выделял 3 типа взаимоотношений:

- семейный тип (интеракции тотальны, экстенсивны, интенсивны, солидарны по направлению и продолжительны, внутреннее единство членов группы),
- договорный тип (ограниченность времени действия сторон, взаимодействующих в рамках договорного сектора, солидарность отношений эгоистична и направлена на получение взаимной выгоды, удовольствия или даже на получение «как можно большего за меньшее», при этом другая сторона рассматривается не как союзник, а как некий «инструмент», который может оказать услугу, принести прибыль и т. п.);
- принудительный тип (антагонизм отношений, различные формы принуждения: психологическое принуждение, экономическое, физическое, идеологическое, военное).

Переход от одного типа к другому может происходить плавно или непредсказуемо. Часто наблюдаются смешанные типы социальных взаимодействий - частично договорные, семейные, принудительные.

Сорокин подчеркивает, что социальные взаимодействия выступают как социокультурные отношения, где одновременно протекают три процесса:

- взаимодействие норм, ценностей, стандартов, содержащихся в сознании человека и группы;
- взаимодействие конкретных людей и групп;
- взаимодействие материализованных ценностей общественной жизни.

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить «управленческую матрицу» (Р. Блейк, Д. Мутон), выделив пять типов руководителей.

Это пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. Невмешательство: низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него - сохранить свою должность.

2. Теплая компания: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется.

4. Золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. Команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединению деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Детерминация поведения

Поведение любого человека определяется не только набором личностных качеств, особенностями конкретной ситуации, но и спецификой той социальной среды, в рамках которой реализуется его деловая активность.

Отчасти осознанные намерения конкретного человека преломляются через призму присущих ему социальных стереотипов, формирующихся под воздействием макро-и микросреды, и реализуются в ролевом поведении.

Изучение особенностей группового и индивидуального поведения не может быть успешным без учета общего культурно исторического фона, именуемого макросредой личности.

Социокультурные, экономические и политические особенности общества обуславливают не только характер социальных норм, правил поведения, законов, которым

подчиняется человек, но и привычные взгляды, мнения, стереотипы восприятия и поведения.

Социальная группа, к которой принадлежит человек, ближайшее социальное окружение (семья, круг друзей и знакомых, микросреда) влияет на то, какие социальные нормы и стереотипы будут человеком усвоены, в зависимости от того, какие специфический образ жизни и правила поведения, восприятия и оценки событий приняты в данной социальной группе. Ограниченность личного опыта, недоступность для большинства людей эмпирической проверки поступающей к ним информации о целом ряде социальных явлений создают возможность манипулирования социальными стереотипами.

Базовые психологические установки нашего «Я» формируются в результате закрепления наиболее часто повторяющихся реакций, положительных или отрицательных, на окружающих.

Возможны четыре вида установок по отношению к окружающим.

«Я хороший - ты хороший». Это самая нравственная и продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию, в силу своей нравственной незрелости. Люди с этой установкой знают себе цену и ожидают, что другие воздадут им должное. Они трудятся и сотрудничают конструктивно. Это «победители», они «выигрывают».

«Я хороший - ты плохой». Эта установка характерна для тех, кто не способен к созидательному самоутверждению. Они спихивают ответственность за свои проблемы на других и пытаются в случае неудачи найти козла отпущения среди коллег или подчиненных, выместить на них свою досаду. В этом случае мнимое самоутверждение происходит за счет унижения других, что аморально и малопродуктивно.

«Я плохой - ты хороший». Такая установка типична для людей с комплексом неполноценности, чувствующих себя бессильными по сравнению с другими. Они часто стремятся избегать тесных контактов с окружающими либо прилипают, как паразиты, к сильным личностям. Часто такие люди пребывают в состоянии депрессии.

«Я плохой - ты плохой». Эта установка ведет к саморазложению личности, порождает чувство безнадежности и потерю интереса к жизни. Люди с такой установкой легко раздражаются, подвержены тяжелым депрессиям и непредсказуемы.

Редко кто придерживается исключительно одной из этих четырех установок, но одна из них, как правило, доминирует. Поэтому особенно важно, постоянно работая над собой, осознанно и целенаправленно стремиться к укреплению чувства «все в порядке», преодолевать негативное отношение к окружающим и самому себе.

Поведение человека в организации

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом.

Поведение человека - совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т. е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Первый подход к решению данной проблемы - подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов.

Второй подход, в принципе не исключаящий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении.

Человек способен менять свое поведение на основе осознания предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению. Поведение

человека в организации детерминируется принятыми служебными нормами, правилами и проявляется, прежде всего, следующими качествами:

- объективность индивидуума
- его склонность к доминированию-послушанию
- честолюбие
- импульсивность
- социальность

1. Под объективностью понимается принцип поведения, когда оно управляется ситуацией.

Когда начальник «кричит» на сотрудника - это психологически неверный подход к решению методов общения начальника и подчиненного. «Объективный» человек способен вести себя рационально и объективно в любой ситуации.

Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов:

- стать агрессивными вплоть до физического насилия;
- опуститься до инфантильной реакции;
- упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать разумные предложения;
- «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

2. Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними.

Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей.

Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других служебных личностных патологий.

3.. Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но крайне чувствителен к изменениям ранга, жалованья или других признаков своего статуса.

4. Люди существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, то есть склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

5. Под социальностью понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается.

Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам.

На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег.

Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы скорее всего окажутся сравнительно «неэффективными», пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же

поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация - ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него. Различное поведение людей в организации позволяет вы делить типы темперамента, характеры, - учитывая их в управлении. Определив психологический тип партнера, руководитель может выбрать правильные действия.

Можно выделить четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого (ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения.

Типы сотрудников

Каким должен быть сотрудник?

Развитый сотрудник должен быть энергичным, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым открыто излагать свое мнение, обладать способностью изменять свою точку зрения под воздействием аргументов, а не силы, добросовестно и квалифицированно выполнять свои профессиональные обязанности, стремиться повышать свой уровень профессиональной компетентности.

Иной перечень личностных качеств хорошего работника предложил профессор Токийского университета К. Исикава.

В их число он включил устремленность к сотрудничеству, чувство ответственности, желание трудиться, хорошее состояние здоровья, общительность, дух соперничества, удовлетворенность трудом.

Интересную классификацию сотрудников предложил российский ученый В. М. Шепель:

- коллективисты - общительные работники, активно поддерживающие общественные начинания;
- индивидуалисты - тяготеющие к персональной ответственности, самостоятельности;
- претензионисты - работники, которым присущи тщеславие, обидчивость, желание находиться в центре внимания;
- подражатели - сотрудники, ими копирующие чужие манеры и избегающие осложнений;
- пассивные - слабовольные работники, не проявляющие инициативы;
- изолированные - работники с несносным характером.

Любому руководителю и сотруднику наверняка приходилось сталкиваться с так называемыми «трудными служащими». В книге «Общение с трудными людьми» Р. Брэмсон выделяет следующие типы трудных людей, с которыми ему пришлось работать в различных фирмах:

- агрессист - говорящий грубые и бесцеремонные, задирающие других колкости и раздражающийся, если его не слушают. Как правило, за его агрессивностью скрывается боязнь раскрытия его некомпетентности;
- жалобщик - человек, охваченный какой-то идеей и обвиняющий других (кого-то конкретно или весь мир в целом) во всех грехах, но сам ничего не делающий для решения проблемы;
- «разгневанный ребенок» - человек, относящийся к этому типу, по своей природе не зол, а взрыв эмоций отражает его желание взять ситуацию под свой контроль. Например, начальник может вспылить, чувствуя, что его подчиненные потеряли к нему уважение;
- максималист - человек, желающий чего-то без промедления, даже если в этот нет необходимости;
- молчун - держит все в себе, не говорит о своих обидах, а потом внезапно срывает зло на ком-то;
- «тайный мститель» - человек, причиняющий неприятности с помощью каких-то махинаций, считая, что кто-то поступил неправильно, а он восстанавливает справедливость;
- «ложный альтруист» - якобы делающий вам добро, но в глубине души сожалеющий об этом, что может проявиться в виде саботажа, требования компенсации и т. п.

Конечно, подобные характеристики работников - это абстракция, ибо в каждом типе зафиксирована только одна черта характера. Зато такая, которая в глазах окружающих перевешивает все остальные и способна отравить любую благожелательную атмосферу. Такие работники, как правило, плохо управляемы. Но не пытайтесь изменить таких людей. Без специальных психологических методик коррекции поведения ничего не получится. Но и не льстите себя надеждой, что, уволив подобных работников, вы решите проблему. Новые, скорее всего, будут такими же.

Типология исполнителей

Исполнительская деятельность, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, описывается семью психологическими характеристиками (шкалами):

- целенаправленность - бесцельность;
- мотивированность - незаинтересованность;

- самостоятельность - зависимость;
- организованность - стихийность;
- ответственность - безответственность;
- компетентность - некомпетентность;
- творчество - рутинность.

По этим шкалам можно составить психологические «профили» исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные. Основными из них являются:

- 1) творческий тип исполнителя, самостоятельный, компетентный, ищущий;
- 2) сверхнормативный - целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- 3) регламентированный (наиболее распространенный);
- 4) пассивный;
- 5) «преобразовывающий» указания руководителя;
- 6) низкомотивированный;
- 7) уклоняющийся тип исполнителя;
- 8) трудноуправляемые исполнители - подчиненные.

Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

- ленивые: просто работают недостаточно;
- «злые»: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;
- эмоциональные: слишком купаются в своих чувствах;
- аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
- занимающие оборонительную позицию: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
- «ожесточенные»: «носятся» со старыми обидами;
- уклоняющиеся: активно избегают света;
- бесчувственные: их не трогают окружающие;
- неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

Рекомендуемая литература: Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. – Изд. 4-е. Ростов н/Д: Феникс 2007. – 507 с., С. 316-320. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005. – 640 с. Глава 7.

Методические указания

Необходимо изучить способы формирования эффективных команд, стадии развития коллектива, способы координации работы группы. Ознакомиться с методиками подбора персонала.

Вопросы и задания для самоконтроля

Что такое команда?

Какие способы формирования команд вам известны?

Какую роль тренинг может играть в процессе командообразования?

Какие этапы проходит команда в своем становлении?

Каковы критерии эффективности команд?

Что такое собеседование?

Какие тренинговые упражнения, направленные на командообразование вам известны?

РАЗДЕЛ 8. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ КОМАНДЫ

Типология лидерства. Лидерство и руководство. Качества и функции руководителя. Базовые критерии эффективной работы лидера. Стили управления (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный). Особенности личного стиля взаимодействия руководителя или лидера с членами команды.

Лидерство в коллективе.

Феномен власти

Власть - одно из фундаментальных начал общества, она существует везде, где есть устойчивые объединения людей (семья, производственные и иные организации, государство и т. п.). Феномен власти сложен и однозначного определения нет. Вот некоторые определения власти.

Власть - устойчивая способность достигать поставленной цели и получать намеченные результаты (Б. Рассел).

Власть - это столкновение воли и доминирование определенной воли, способность проводить в социальном отношении собственную волю вопреки сопротивлению других (М. Вебер).

Власть - особый тип поведения, при котором одни люди командуют, а другие подчиняются. Импульсы к возникновению власти многообразны: высокая энергия и воля человека; человек видит во власти средство улучшения своей жизни (достичь богатства, престижа, свободы и т. п.); власть как самоцель, позволяющая наслаждаться самим ее обладанием; власть выступает как средство компенсации внутреннего ощущения человеком своей физической и психической неполноценности (З. Фрейд).

Власть основывается не на индивидуальных отношениях, а производна от социальной системы: власть - это способ самоорганизации человеческой общности, основанный на целесообразности распределения функций управления и исполнения (Т. Парсонс).

Власть - это отношения между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), при котором один из них оказывает влияние на другого.

Менеджер осуществляет руководство - это управление процессами:

- 1) согласование различных видов деятельности группы;
- 2) видение динамики процесса внутри группы и управление ею.

Сфера руководства включает 3 блока:

- 1) организационные формы, распределение обязанностей в постановке задач, создание информационных структур;
- 2) работа с отдельными людьми и группами;
- 3) использование власти и принятие решений.

Руководителю требуются официальные полномочия для управления людьми, ему требуется и власть - возможность влиять «сверху» на поведение других людей.

Власть в организации предстает в качестве взаимодействия ее субъекта (руководитель) и объекта (сотрудника), при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение. Власть в организации носит:

- 1) социальный характер;
- 2) асимметричность, неравномерность влияния, его направленностью от руководителя к подчиненному;
- 3) целенаправленность власти: власть в организации строится на основе целей организации, а также целей руководителя и сотрудников;
- 4) потенциальность средств власти (подчинение в организации обычно достигается без применения прямых угроз наказания или обязательных поощрений: и наказание, и поощрение потенциально предусматриваются);

5) вера исполнителей в способность руководителя оказывать влияние на них самих, их потребности и интересы;

6) власть в организации не бывает абсолютной - остается возможность сопротивления и неподчинения;

7) причинный характер власти - власть одного человека является причиной поведения другого человека;

8) частичная властная детерминация поведения – в организации власть руководителя не охватывает всех причин поведения сотрудников, например не распространяется на личную жизнь и свободу сотрудников (в крайнем случае сотрудник может уволиться и уйти из-под влияния власти руководителя).

В организации субъект власти - руководитель, отдающий распоряжения и имеющий на это соответствующие права и средства.

Объект власти - сотрудник, подчиняющийся и выполняющий распоряжения руководителя.

Готовность к подчинению зависит от:

- 1) характера предъявляемых требований руководителя;
- 2) ситуации и средств воздействия руководителя как субъекта власти;
- 3) восприятия руководителя подчиненными;
- 4) наличия или отсутствия авторитета руководителя;
- 5) собственных психологических качеств сотрудника, склонности к подчинению.

Ресурсы власти - это те средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта власти на подчиненного.

Ресурсы применяются для поощрения, наказания, убеждения. Согласно теории «социального обмена» в основе власти лежит неравномерное распределение дефицитных ресурсов. Люди, не имеющие ресурсов, получают их в обмен на исполнение распоряжений их владельцев (т. е. попадают в зависимость и подчиняются владельцам дефицитных ресурсов). Ресурсы классифицируют на:

- унитарные, экономические (деньги, материальные ресурсы: зарплата, премия; социальные блага);
- принудительные (силовые: физические угрозы, побои, лишение свободы, сексуальные домогательства, меры административного наказания);
- нормативные (средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения подчиненных: убедить подчиненных в общности интересов руководителя и исполнителей, обеспечить одобрение требований и действий руководителя).
- социальные (возможность повышения или понижения социального статуса, должности, престижа: грамоты, звания, повышение должности);
- информационные (предоставить или лишить необходимой информации для решения производственных задач; убеждение сотрудников на основе информации и знаний руководителя);

Власть может принимать различные формы, в зависимости от того, на что она опирается.

Власть, основанная на принуждении.

Власть, основанная на вознаграждении.

Эталонная власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя).

Экспертная власть. Нередко информационную власть отождествляют с экспертной - и хотя они тесно переплетены, так как носитель экспертной власти характеризуется и наибольшей информированностью в производственных вопросах, но экспертная власть предполагает превосходство не только в знаниях и информации, но и в навыках и умении их использовать.

А информационная власть способна служить не только распространению объективных сведений, но и манипулировать, т. е. управлять сознанием и поведением персонала вопреки интересам людей, т. е. может быть и средством обмана.

Легитимная власть, законная или традиционная власть основана на должностном авторитете, на праве руководителя приказывать и обязанности нижестоящих подчиняться, один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации.

Власть-убеждение частично совпадает с легитимной, но предполагает высокие способности руководителя воздействовать на мысли, убеждения, сознание подчиненных.

Идентификация предполагает эмоциональную связь руководителя и подчиненных, формирование чувства единства, стремление сотрудников понравиться руководителю, копировать его поведение, брать с него пример. В этом случае достигается максимальная сила власти - руководитель воспринимается как защитник, представитель группы, а его распоряжения - общее и важное для всех дело.

Привычка к подчинению была и остается одним из ведущих мотивов организационного подчинения в традиционных обществах. Руководитель выступает как глава семейства, а подчиненные - беспрекословно повинующиеся ему дети. Более всего власть через привычку проявляется в стабильных коллективах с длительным стажем работы руководителя и сотрудников. Здесь распоряжения, даже выходящие за рамки компетенции руководителя, могут выполняться по привычке без сомнений и рассуждений. Однако такая власть быстро нарушается с приходом нового человека, способного критически взглянуть на действия и распоряжения руководителя.

Механизмы власти включают в себя организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников.

В зависимости от количества центров принятия решений власть может быть:

1) централизованной (решение принимает один орган (коллегиальная власть) или один человек (единоличная власть);

2) децентрализованной (компетенция решения распределена между многими субъектами, существуют различные центры принятия решений). Полная децентрализация означает равномерное распределение власти между всеми членами организации.

В практике большинство организаций использует смешанные формы власти:

1) соучастие в принятии решений через формы производственной демократии - производственные советы, профсоюзы, собрания трудовых коллективов);

2) социальное партнерство - устойчивая форма сотрудничества между работниками, руководством и собственниками, предполагающая участие сотрудников во всех результатах работы и прибыли (кроме дохода на капитал) взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы;

3) коллективное предпринимательство - работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли.

Децентрализация власти происходит через ее делегирование, которое в современных условиях необходимо по следующим причинам:

1) руководитель в одиночку не способен переработать многообразную и обширную информацию и решать сам все проблемы предприятия;

2) необходимость быстрого и компетентного решения локальных задач, так как центру подчас бывает трудно разобраться в ситуации на местах, оперативно и правильно отреагировать на нее;

3) потребность с помощью делегирования полномочий улучшать мотивацию сотрудников, формировать у них чувство сопричастности к общему делу, ответственность за него. Это сильные стороны делегирования полномочий.

Есть и слабые:

1) ослабление власти и возможности влияния руководства;

- 2) усиление потребности в координации решений различных лиц;
- 3) необходимость создания дополнительных координационных органов, рост в связи с этим материальных затрат и затрат времени.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом высоко ценными качествами, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их поведение (они подчиняются без угрозы наказания и без убеждения).

Понятие авторитета

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют формы авторитета руководителя:

Формальный авторитет обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчиненных, 100 %-ную отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет.

Психологический авторитет состоит из морального и функционального авторитета.

Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя

Функциональный авторитет определяется: 1) компетентностью руководителя; 2) его деловыми качествами; 3) его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

Личный (персональный) авторитет руководителя формируется на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями: порядочность, ум, коммуникабельность, забота о людях, обширные познания, скромность образа жизни и т. п.

Авторитет руководителя может быть истинным (руководитель действительно обладает такими ценными качествами, которыми его наделяют подчиненные) и ложным (подчиненные заблуждаются относительно личности руководителя).

Доминирующими качествами авторитета определяются следующие его виды:

- 1) научный - качество знаний, образованности, широты кругозора;
- 2) деловой - компетентность, навыки, опыт;
- 3) моральный - высокие нравственные качества;
- 4) религиозный - святость непогрешимости;
- 5) статусный - уважение к должности; и т. п.

Ведущее место среди указанных видов авторитета в современном производстве занимает деловой авторитет руководителя.

Стиль управления

Особенности администраторских и лидерских качеств руководителя определяет и его управленческий стиль. Здесь существует определенная классификация. Выделяют следующие стили управления.

1. Авторитарный. Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле, прежде всего, ценит единоначалие. Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.). За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

- высокая вероятность ошибочных решений;

- подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья.

2. Авральный. «Давай-давай, потом разберемся» - девиз руководителя-авральщика.

Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах.

3. Деловой.

Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа, позволяет это: не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу.

4. Демократический.

К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения - одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которым дело подменяется его обсуждением.

Демократический (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

5. Либеральный. Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк».

Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

6. Компромиссный. В его основе - способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный,

то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей встречаются руководители («Карьерист», некоторые виды «Манипулятора») с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела или людей), а так же руководители («Бюрократ») с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы).

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому автору Т. Коно):

- 1) Консервативно-интуитивный тип.
- 2) Консервативно-аналитический тип.
- 3) Новаторско-интуитивный.
- 4) Новаторско-аналитический тип.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

Ошибки руководителя

Ошибки, совершаемые руководителем при прямом воздействии на подчиненного, очевидны, «вылезают» почти сразу же. Например:

- стереотипная реакция («Это на вас похоже! Здесь ни на кого нельзя положиться!»);
- поспешное решение под воздействием эффекта («Вы уволены без выходного пособия!»);
- принятие решения без осмысления ситуации («Почему вы сидите без дела?»);
- недостаточный учет последствий предпринимаемых действий.

У подчиненных возникает чувство досады, создается почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда:

- за ошибки одного отвечает другой;
- решение принимается без участия сотрудника;
- разборательство устраиваются при третьих лицах или в отсутствие работника;
- руководитель не способен признать свою ошибку, пытается найти виновного среди подчиненных;
- от исполнителя скрывается важная для него информация;
- работник, профессионально пригодный занять более высокую должность, не продвигается по службе;
- руководитель жалуется на подчиненного вышестоящему начальнику;
- поощрения за труд одного работника достаются другому;
- уровень требовательности не одинаков для всех сотрудников, в коллективе есть любимчики и отверженные и т. д.

В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, ситуациях можно вы делить пять типов:

- 1) доминирование - утверждение своей позиции любой ценой;

- 2) уступчивость - подчинение, сглаживание конфликта;
- 3) компромисс - позиционный торг («я тебе уступлю, ты мне»);
- 4) сотрудничество - создание взаимной направленности на разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон;
- 5) избегание конфликта - уход из ситуации, «закрывание глаз, как будто ничего не произошло»).

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль «сотрудничества». Крайне неблагоприятными стилями являются «избегание», «доминирование», «уступчивость», а стиль «компромисс» позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может появиться вновь.

Для некомпетентного руководителя присущи следующие особенности:

- 1) не учитывает человеческие ресурсы, не умеет работать с людьми;
- 2) проявляет консерватизм, придерживается устаревших взглядов;
- 3) проявляет тенденцию отворачиваться или пренебрегать информацией, которая ему непонятна или вступает в противоречие с имеющейся концепцией;
- 4) проявляет тенденцию недооценивать противников;
- 5) проявляет нерешительность и тенденцию ухода от ответственности в принятии решений;
- 6) проявляет упорную неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;
- 7) не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», проявляет тенденцию «обессиливанию при завершении»;
- 8) предрасположен к фронтальным атакам, верит в грубую силу, а не в находчивость и дипломатичность;
- 9) неспособен использовать неожиданности;
- 10) проявляет неоправданную готовность находить «искупительные жертвы» в случае затруднений;
- 11) предрасположен к подтасовке фактов и распространению информации с мотивами, «несовместимыми с моралью и безопасностью»;
- 12) склонен верить в мистические силы - судьбу, фатальность неудач и т. п.

Мотивация: поощрение и наказание

К типичным ошибкам (и это подтверждено экспериментально) относится, например, то, что участник событий, как правило, приписывает причину обстоятельствам, в то время как наблюдатель - личности деятеля. Сходны по механизму действия и ошибки «защитного» толка: успех мы, как правило, ставим в заслугу себе, а неуспех списываем на обстоятельства; когда же речь идет о других людях, логика меняется - их успех мы склонны приписывать благоприятным обстоятельствам, а вот неудачи - взваливать на личностные особенности.

Учитывая что руководитель по большей части находится по отношению к подчиненному в позиции наблюдателя, нетрудно догадаться, сколь часто возникает соблазн объяснить неуспех ленью, тупостью, недостатком усердия и прочими деловыми грехами подчиненных. В то же время некоторые источники утверждают, что 86 % всех отклонений от нормальной работы происходит по вине обстоятельств и только 14 % относятся к людям. Даже если это и преувеличение, все равно порядок величины подсказывает: не усердствуйте в поиске виновных, переключитесь на обстоятельства. Подумайте, была ли возможность выполнить задание, достаточно ли было времени, средств, материалов, информации и пр.? А если виноваты все же люди, то тем ли сотрудникам вы дали задание, располагали ли они нужной квалификацией, была ли заранее определена мера и форма ответственности?

- Методы наказания конфликтногенны;
- снижают самооценку работников, нарушают их психологическое равновесие;

- порождают страх совершения ошибок;
- не способствуют устойчивому росту производительности;
- плохо обучают, так как человек учится в первую очередь избегать наказания, а не формировать «правильное» поведение.

«Положительные подкрепления» (поощрения, вознаграждения) действуют эффективнее, чем «отрицательные». Они лучше «обучают» подчиненных, психологически закрепляют образцы требуемого поведения, способствуют формированию благоприятного психологического климата в коллективе, повышают самооценку людей, успешно «мотивируют» их на производительный труд и т. д. Применение столь привлекательных мер управленческого воздействия как поощрение, вознаграждение требует соблюдения определенных правил:

Вознаграждение должно быть конкретным, то есть за исполнение поручения, задания, за действие или поступок, а не за достижение всем концерном благополучных показателей.

Вознаграждение должно быть безотлагательным.

Вознаграждение должно быть достижимым, то есть поощрения заслуживают любые, в том числе и самые малые успехи, а не только «выдающиеся достижения в труде».

Вознаграждения по возможности лучше делать нерегулярными и непредсказуемыми.

Малые награды иногда оказываются эффективнее больших.

Очевидно, что чем больше руководитель поощряет подчиненных, тем меньше ему приходится прибегать к наказаниям. Ну а если уж все-таки пришлось, то следует иметь в виду, что:

- реакция на проступок подчиненного должна быть немедленной;
- наказывают за нежелательное поведение всех провинившихся, а не только «зачинщиков»;
- постепенное нарастание меры наказания нецелесообразно; лучше сделать первое же наказание таким, чтобы вторичного его применения уже не потребовалось;
- наказывая, не следует забывать внятно растолковывать подчиненному желательный образец поведения;
- говорят, что японские менеджеры наказывают только за повторяющиеся ошибки;

Эффективный стиль управления

Эффективным стилем управления, по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту, является партисипативный (соучаствующий) стиль, которому свойственны следующие черты:

- 1) регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- 2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- 3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- 4) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав;
- 5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;
- 6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»);
- 7) предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партисипативный стиль применим, если:

- 1) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;
- 2) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе;

3) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

Вероятностная модель эффективности руководства (Ф. Фидлер) опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация зависит от параметров: 1) степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными; 2) величина власти руководителя (его возможность в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их активности); 3) структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности). Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т. е. о степени владения им ситуацией функционирования группы.

Результаты исследований показали, что руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с высоким или низким СК, т. е. для него крайне благоприятных или неблагоприятных. Руководитель с демократически-коллегиальным стилем наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК.

Особенности взаимодействия людей в группе

Психологические механизмы взаимодействия

Вступая в общение, люди оказывают влияние друг на друга, которое имеет глубинные психологические механизмы, которые можно выстроить в определенный ряд.

Свойство заражения - эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся между собой людей. Заражение происходит на бессознательном уровне и особенно сильно проявляется в толпе, в очереди, в публике, но заражение происходит и на уровне небольших групп людей. Есть выражение - заразительный смех, также может быть заразительной злость и другие эмоции.

Внушение, или суггестия, может быть также индивидуальным или групповым и происходит на сознательном или несознательном уровне в зависимости от цели общения. Каждый человек обладает способностью так воспринимать передаваемые ему в общении идеи, действия, чувства, что они непроизвольно становятся как бы его собственными.

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

Соревнование - свойство людей сравнивать себя с другим человеком, желание быть «не хуже других», не «ударить лицом в грязь». Соревнование вызывает напряжение умственных, эмоциональных и физических сил. Хорошо, когда соревнование является стимулом развития, плохо, когда оно перерастает в соперничество: у мужчин - в деловой сфере, у женщин - в личной (кто лучше выглядит, одет и имеет больший успех у мужчин).

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

Понимание может быть разной глубины проникновения в сущность личности, индивидуальности другого.

Нижнему, поверхностному уровню понимания свойственно восприятие лишь внешнего «рисунка» поступка человека без проникновения в мотивы и цели, в личностные особенности, оценка в черно-белых тонах: хорошо или плохо.

На втором уровне, средней глубины, анализируются отдельные качества человека: ум, черты характера, темперамент, оценка идет большей частью по интеллектуальным особенностям: умный или глупый; по характеру: жесткий или мягкий, вспыльчивый или уравновешенный.

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

Степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелости и выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель - подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

Приказание оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя - инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

Внушение рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще неспособны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю - делегирование, что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Межличностные отношения в группе очень важны для взаимодействия руководителя и подчиненных, а также членов группы одного статуса. Они включают в себя как восприятие, так и понимание людьми друг друга. Существуют две формы познания - эмпатия - способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень - низший, общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень - по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень - отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия с ним.

Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей - рефлексия. Для рефлексии свойственна усиленная подверженность определенным тенденциям искаженного понимания особенностей других людей на основе стереотипизации, когда по одной-двум чертам относят человека к определенному стереотипу и приписывают ему набор качеств, присущих этому стереотипу.

Приведем примеры нескольких искажений.

Эффект «ореола» - влияние общего впечатления о человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если в группе или у руководителя сложилось мнение о человеке, что он очень хороший, то его плохой поступок расценивается как случайность. И, наоборот, если все считают человека плохим, то хороший поступок этого человека также оценивается как случайность. Этот эффект очень часто мешает адекватно воспринимать людей и создает условия, при которых способные и яркие индивидуальности совершенно не могут работать в данной группе, ибо хорошее не замечается, а плохое утрируется.

Эффект «последовательности» - на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают сведения, предъявленные о нем в первую очередь. Обычно тот, кто хочет навредить человеку, узнав о нем что-то недостойное и даже не проверив информацию, бежит рассказать начальнику и его ближайшему окружению. Оправдываться и доказывать, что все было не так, на таком неблагоприятном фоне значительно труднее и бесперспективнее.

Очень распространенным является эффект «авансирования» - человеку приписывают несуществующие положительные качества, а, сталкиваясь с его неадекватным представлением поведением, разочаровываются, огорчаются.

Еще один эффект - «проецирование на других людей собственных свойств», что вызывает ожидание соответствующего поведения по нашей модели. Этот эффект очень часто встречается и проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека.

Феномены групповой жизнедеятельности

Жизнь любой организации - это море, в котором представлены разнообразные поведенческие проявления и эффекты каждого сотрудника; море, имеющее свои отливы и приливы, штормы и штиль; море, имеющее свои теплые и холодные течения. От руководителя организации в наибольшей степени зависит, каким путем он поведет управленческий корабль, путешествуя по этому морю человеческих эмоций и страстей.

В группах протекают динамические процессы:

- давление на членов группы, способствующее их конформизму и внушаемости;
- формирование социальных ролей, распределение групповых ролей;
- изменение активности членов: возможны феномен фасилитации - усиление энергии человека в присутствии других людей; феномен ингибиции - затормаживание поведения и деятельности под влиянием других людей, ухудшение самочувствия и результатов деятельности человека в ситуации, когда за ним наблюдают другие люди;
- изменение мнений, оценок, норм поведения членов группы: феномен «групповая нормализация» - формирование усредненного группового стандарта-нормы;
- феномен «групповой поляризации, экстремизация» приближение общегруппового мнения к какому-то полюсу континуума всех групповых мнений, часто «сдвиг к риску», когда групповое решение является более рискованным, чем решение, принимаемое индивидуально;
- феномен подчинения авторитету, в сочетании с феноменом «атрибуции ответственности», когда человек приписывает ответственность за все происходящее другим лицам, лидеру, начальству, а не себе.

Психолог Д. Майерс все многообразие человеческих проявлений в группе свел к шести основным групповым феноменам:

Феномен социальной фасилитации

Феномен социальной фасилитации (от англ. facility - легкость, благоприятные условия) или закономерность Зайенса: присутствие других всегда действует возбуждающе и благотворно сказывается на решении простых и привычных задач (в которых доминирует правильный ответ); мешает решению сложных новых задач (в которых доминирует неправильный ответ либо ответа нет вовсе).

Почему же нас возбуждает присутствие других? Во-первых, из-за боязни оценки окружающих. Другими словами, мы обеспокоены тем, как нас оценивают другие.

Во-вторых, из-за отвлечения внимания, конфликта между вниманием к другим и вниманием к задаче.

В-третьих, из-за присутствия других, как такового.

2. Феномен социальной лености

Феномен социальной лености или закономерность Латане, Вильямса и Харкинса: люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Почему это происходит? В многочисленных экспериментах выяснилось: люди обычно уверены, что их оценивают только тогда, когда они действуют в одиночку. Групповая ситуация уменьшает боязнь оценки. Когда люди не отвечают за конечный результат и не могут оценивать свой собственный вклад, их личная ответственность распределяется между всеми членами группы.

Обобщенные данные 49 экспериментов, в которых участвовало свыше 4 тыс. испытуемых, показывают, что усилия уменьшаются, а леность возрастает при увеличении размеров группы, так, индивидуальная работоспособность, составляющая в группе из двух человек 90 %, падает до 75 % в группе из шести работников.

Леность проявляется гораздо меньше:

- когда совместная деятельность вызывающе трудна, притягательна и увлекательна;
- когда работники считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности;
- когда члены группы - друзья «сплоченность усиливает старания»;
- когда трудятся работники, принадлежащие к так называемым коллективистским (преимущественно азиатским) культурам; .
- когда группа состоит преимущественно из женщин.

3. Феномен деиндивидуализации

Феномен деиндивидуализации или почему вместе мы делаем то, чего не стали бы делать в одиночку.

Когда возбуждение и размывание ответственности комбинируется, нормативное сдерживание иногда ослабевает. Результатом могут быть действия, варьирующие от легкого нарушения запретов (выкрики во время собраний, совещаний) до импульсивного самовыражения (групповой вандализм, оргии) и даже до разрушительных социальных взрывов (уличные беспорядки, стихия толпы).

В определенных групповых ситуациях люди склонны к тому, чтобы отбросить нормативное ограничение, утратить чувство индивидуальной ответственности. Таким образом, под феноменом деиндивидуализации понимается утрата самосознания и боязни оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает.

Условия, определяющие вероятность и интенсивность проявления деиндивидуализации:

Во-первых, размер группы. Чем больше группа, тем больше ее члены утрачивают чувство самоосознания и тем с большей готовностью соглашаются пойти на нарушение нормативного поведения.

Во-вторых, физическая анонимность и обезличенность. Психолог Ф. Зимбардо предположил, что обезличенность в больших городах сама по себе означает анонимность и предусматривает нормы поведения, разрешающие вандализм. Для эксперимента он приобрел две подержанные машины выпуска десятилетней давности и оставил их с поднятыми капотами и снятыми номерными знаками на улицах: одну – в старом студенческом городке Нью-Йоркского университета в Бронксе, а другую - вблизи студенческого городка Станфордского университета в небольшом городке Пало-Альто.

В Нью-Йорке первые «автораздевальщики» появились уже через десять минут, сняв аккумулятор и радиатор. Через трое суток, после 23 эпизодов краж и вандализма (со стороны хорошо одетых белых граждан), машина превратилась в бесполезную грудку металлолома. По контрасту с этим, единственный человек, который в течение недели дотронулся до автомобиля в Пало-Альто, был прохожий, закрывший капот машины, поскольку начинался дождь.

В-третьих, возбуждающие и отвлекающие действия группы, подготавливающие почву для деиндивидуализации (аплодисменты и хлопки, пение хором, различные ритуальные мероприятия и церемонии и др.).

Иной раз мы сами ищем возможности деиндивидуализироваться в группе, потому что можем предаться сильным позитивным эмоциям и ощутить нашу общность с окружающими.

В-четвертых, ослабленное самоосознание. Групповое бытие, ослабляющее самоосознание, имеет тенденцию рассогласовывать поведение и установки личности. Не осознающие себя менее заторможены, меньше себя контролируют, более склонны действовать, не задумываясь о своих ценностях, более восприимчивы к ситуации. Фактором, повышающим деиндивидуализацию, является алкогольное опьянение. Напротив, деиндивидуализация снижается в обстоятельствах, повышающих самоосознание: перед зеркалами, фотоаппаратами, кино- и видеокамерами, в маленьких поселках, на ярком свете, при ношении именных табличек или нестандартной одежды, в необычной обстановке.

4. Феномен групповой поляризации,

Феномен групповой поляризации впервые описанный С. Московичи и М. Заваллони. Сущность его проявляется в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки ее членов, как положительные, так и отрицательные; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.

Почему это происходит? Во-первых, из-за информационного влияния. Во время группового обсуждения складывается банк идей, большая часть из которых согласуется с доминирующей точкой зрения. Идеи, входящие в базовый запас знаний членов группы, часто будут высказываться во время обсуждения, или, даже не будучи упомянуты, повлияют в целом на его результат.

Во-вторых, из-за нормативного влияния. В соответствии с теорией социального сравнения Л. Фестигера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать, только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.

5. Феномен огруппления мышления

Феномен огруппления мышления, описанный И. Джанисом, заключается в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Действие этого феномена особенно часто проявляется в деятельности группы, принимающей управленческие решения.

Группа всегда стремится к внутренней гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Особенно это верно тогда, когда:

- у группы сильна потребность в единстве;
- группа изолирована от альтернативных идей;
- лидер дает понять, чего он хочет от группы.

6. Феномен влияния меньшинства

Феномен влияния меньшинства, описанный С. Московичи и заключающийся в том, что меньшинство группы наиболее влиятельно при условиях последовательности в своих взглядах, уверенности в своей правоте и способности привлекать сторонников из числа

большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у большинства сомнения в себе и склонят его к рассмотрению других альтернатив, часто при водящих к лучшему, более творческому решению.

Природа влияния меньшинства все еще остается предметом споров. Вместе с тем не подлежит сомнению, что меньшинство, твердо стоящее на своих позициях, более влиятельно, чем меньшинство колеблющееся. Последовательное меньшинство является влиятельным, пусть и не популярным, частично из-за того, что вскоре именно оно становится центром спора. Всеобщее внимание позволяет человеку высказать непропорционально большее количество аргументов. А позиция, в пользу которой высказано больше аргументов, обычно побеждает. Красноречивые члены группы, как правило, более влиятельны.

Последовательность и настойчивость говорят об уверенности в себе. Более того, эксперименты свидетельствуют, что любое действие меньшинства, выражающее уверенность, склонно порождать у большинства сомнения в себе. Ощущение сильной и непоколебимой убежденности меньшинства подталкивает большинство к тому, чтобы пересмотреть свою позицию.

Когда меньшинство постоянно сомневается в мудрости большинства, те члены большинства, которые в противном случае подвергали бы имеющиеся у них сомнения самоцензуре, теперь не стесняются их высказывать и могут даже перейти на позиции меньшинства. Упрямое меньшинство разрушает всякую иллюзию единомыслия. Причем отступники со стороны большинства гораздо более убедительны, чем непоколебимые представители меньшинства. В ряде экспериментов было выявлено, что как только появляются перебежчики, зачастую за ними сразу тянутся все остальные, вызывая эффект снежной лавины.

Воздействие меньшинства зачастую парадоксально и нелогично. Доказано, что гонения со стороны лидеров большинства по отношению к меньшинству далеко не всегда укрепляет позиции первых. Наоборот, эти действия зачастую ведут к росту сомнений в стане большинства, к симпатиям относительно гонимого меньшинства. Мировая история знает немало примеров, когда ореол мученика помог утвердиться лидерам меньшинства.

Рассмотренные феномены показывают сложность, противоречивость, пульсирующий характер групповой жизнедеятельности. Знание руководителем закономерностей действия этих феноменов позволяет не только прогнозировать развитие групповых процессов, но и управлять ими.

Рекомендуемая литература: Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005. – 640 с. Глава 5. Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. – Изд. 4-е. Ростов н/Д: Феникс 2007. – 507 с., гл. 4. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. – 542с., С.294-300.

Методические указания

Необходимо изучить основные функции руководителя, стили руководства, методы управления, критерии оценки эффективности деятельности руководителя.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каково соотношение лидерства и руководства, их сходства и различия?
2. Какие социально-психологические методы руководства коллективом вам известны?
3. Каким образом соотносятся стили управления (демократический, либерально-анархический, непоследовательный, ситуативный) в эффективном управлении?
4. Чем характеризуются формы внутрикомандного культурного контекста управленческих групп: «комбинат», «клика», «кружок», «команда»?

5. Что такое манипулирование?
6. Чем манипулирование отличается от управления?
7. Какие виды манипулирования вам известны?

Управленческие решения. Содержание и виды решений.

Элементы типы и стадии принятия управленческого решения

Управленческая деятельность любой организации характеризуется одними и теми же элементами управленческих функций:

- планирование
- организация
- координация,
- распоряжение ресурсами и властью
- мотивация
- контроль

Принятие решения является центральным звеном управленческой деятельности, по отношению к которому все остальные элементы могут рассматриваться как вспомогательные. При этом принятие решения представляет собой особый вид управленческой деятельности, направленной на выбор наилучшей из имеющихся альтернатив решения.

Управленческое решение – выбор, который должен сделать руководитель, ведущий к разрешению проблемной ситуации, определяющий нормальное функционирование или развитие организации или какого-либо процесса.

Существует три элемента процесса выбора решения:

- Проблема, требующая разрешения;
- Человек или коллективный орган, принимающий решения;
- Альтернативы решения, из которых осуществляется акт выбора.

Принятие решения - сложный психологический процесс. Он носит интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер. Выделяют три типа решений:

- организационные
- интуитивные
- рациональные решения.

Организационные решения в свою очередь подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные. В первом случае выбор альтернатив ограничен, во втором - решение сопряжено с неизвестными факторами.

В акте выбора сочетаются здравый смысл как проявление анализа и синтеза информации, проявление воли как сложный психологический процесс, компетенция и проявление власти, основанное на предоставленных полномочиях и праве принимать решения.

Интуитивное решение свойственно руководителям высшего звена управления. Большинство решений руководителей среднего и низового звена основаны на суждениях, на знаниях и опыте.

Если одна и та же проблема при выборе решения повторяется неоднократно, например рутинная проблема, то у руководителя организации вырабатываются типовые методы ее решения, которые могут войти в регламентирующие документы, определяющие решение. В этом случае выбор исчезает в условиях неопределенности, но он остается в случае наличия альтернатив.

Существуют уникальные проблемы выбора, например, кризисные, когда могут быть новые для руководителя объекты выбора, либо выбор осуществляется каждый раз в различных условиях. Такой выбор является наиболее трудным и требует выявления всех факторов, влияющих на будущие последствия решения. Реализация процедур принятия решений требует специального информационного, правового, организационного и

экономического обоснования, которые жестко взаимосвязаны и в совокупности составляют систему выбора и поддержки решений

При решении проблем выбора в сложных ситуациях приходится преодолевать ряд трудностей:

- Многоаспектный характер оценок качества альтернатив решения;
- Трудности выявления всех аспектов сравнения альтернатив;
- Субъективный характер многих оценок качества альтернатив;
- Трудности получения полного списка альтернатив.

Выработка и принятие решения - это творческий процесс в деятельности руководителя. Он включает следующие стадии:

- выявление и постановку проблемы;
- изучение проблемы;
- выбор критериев эффективности и возможных последствий принимаемого решения;
- рассмотрение вариантов решений;
- принятие решения;
- доведение решения до исполнителей;
- контроль за выполнением решения.

Процесс принятия решения, в конечном счете, сводится к импульсу трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий исполнителей.

Классификация решений по многочисленным признакам:

- решения, принимаемые в условиях определенности
- решения, принимаемые в условиях неопределенности (риска);
- по сложности - простые и сложные;
- по форме подготовки - единоличные и коллективные;
- по широте охвата - общие и узкоспециализированные;
- по сроку действия последствий - долго-, средне- и краткосрочные;
- по жесткости регламентации - контурные (приблизительные), структурированные (жестко регламентированные) и алгоритмические (проблемно жесткие).

Методы выбора решений

Системы правил выбора решений, можно разделить на две группы: алгоритмические стратегии выбора и эвристические стратегии выбора.

Алгоритмические стратегии выбора - это системы алгоритмических правил, четко определенных и позволяющих произвести выбор альтернативы за конечное число шагов. К этому классу стратегий относится стратегия максимизации субъективно ожидаемой полезности.

В основе этой стратегии, которая является алгебраической моделью, лежат четыре главных предположения:

Оценка субъективной вероятности результата не зависит от его полезности и не оказывает на нее влияния;

Стратегия предполагает, что риск, связанный с данной альтернативой, не имеет никакой ценности для лица, которое использует данную альтернативу;

При использовании этой стратегии вероятности гипотез о состоянии дел в сумме должны быть равны единице, т. е. набор гипотез должен быть полным;

Для лица, принимающего решение, характерно явление взаимокомпенсации между субъективной вероятностью и полезностью. В этом случае высокая вероятность результата может компенсировать его низкую привлекательность.

Алгоритмические стратегии не описывают действительного процесса решения. Их применение часто превышает интеллектуальные возможности человека: они слишком трудны.

Эвристические стратегии выбора - это набор правил, принципов и приемов интуитивного характера, которые гораздо менее четко определены и не всегда позволяют получить оптимальное решение. Они способны радикально уменьшить сложность и трудность выбора, снижают напряженность интеллектуальных усилий, требующихся для подготовки и принятия решения.

Действуя в рамках эвристической стратегии, лицо, принимающее решение, воспринимает ситуацию как набор таких характеристик, как:

- вероятность выигрыша,
- размер выигрыша,
- вероятность проигрыша,
- размер проигрыша,
- риск и др.

Тем самым он создает факторное представление ситуации. В зависимости от правил оперирования этими факторами в процессе выбора различают два вида эвристических стратегий.

Внутренняя стратегия. Применяя такую стратегию, лицо, принимающее решение, рассматривает каждую ситуацию как единое целое и сравнивает интенсивность ее свойств.

Таким образом, анализ имеет внутренний по отношению к ситуации характер. Можно различать два вида внутреннего анализа:

- непосредственное сравнение факторов - между выигрышем и проигрышем, риском и размером выигрыша и т. п. Лицо, принимающее решение, определяет эти соотношения в последовательности и на этой основе оценивает глобальную привлекательность выбора;
- сравнение факторов с определенными внешними критериями и проверке того, соответствуют ли они этому критерию. Глобальная оценка привлекательности выбора зависит от соотношений, имеющих между свойствами и их критериями.

Внешняя стратегия. Она состоит в том, что лицо, принимающее решение, сравнивает аналогичные свойства двух или более ситуаций. Такое сравнение имеет внешний характер. Эта стратегия имеет несколько характерных черт.

- позволяет устранить из дальнейшего анализа те характеристики, которые одинаковы для разных ситуаций глобальной привлекательности выбора, что уменьшает число сравнений и трудность ситуации выбора.
- сравниваются однородные характеристики, например платежи с платежами, вероятности с вероятностями, что вполне естественно и не вызывает особых затруднений.

Внешние и внутренние стратегии являются в принципе классами стратегий. Внутри каждого из этих классов можно выделить несколько видов стратегий в зависимости от тех или иных эвристических правил, которые использует лицо, принимающее решение.

Индивидуальный выбор

Выбор того или иного вида стратегии осуществляет ЛПР (Лицо Принимающее Решение) на основе характера решаемой проблемы, сформулированных целей и индивидуальных особенностей своего мышления.

Различают три вида стратегии:

- осторожная (пессимистическая),
- оптимистическая
- рациональная (рассчитанная на средние условия).

Каждому виду стратегии соответствует совокупность критериев выбора оптимального решения. Поэтому выбор ЛПР определенной стратегии поведения сужает возможный выбор критериев до группы, соответствующей данной стратегии.

Критерий выбора однозначно определяет правило выбора оптимального решения. Однозначность правила выбора не гарантирует получение единственного оптимального решения, их может оказаться несколько.

При осторожной стратегии

ЛПР руководствуется девизом «рассчитывай на худшее» (критерий Вальда). Критерий пессимизма является типичным представителем совокупности критериев, соответствующих осторожной стратегии поведения. Применение критерия пессимизма не требует знания вероятностей ситуаций, и в этом его преимущество, поскольку часто эти вероятности неизвестны. Для того чтобы использовать общее правило выбора оптимального решения в частном случае критерия пессимизма, необходимо определить коэффициент важности решений. Для каждой цели имеется оценка предпочтения этого решения в каждой ситуации. Поскольку критерий пессимизма соответствует правилу «рассчитывай на худший случай», то в качестве коэффициента важности определенного решения следует выбрать наихудшее значение функции предпочтения по всем ситуациям. Если функция предпочтения измеряется так, что ее наилучшему значению соответствует наибольшее число, то очевидно, это наихудшее значение. Таким образом, оптимальное по критерию пессимизма решение определяется путем отыскания для каждого решения наихудшей оценки по всем ситуациям и далее определяется из этих наихудших оценок наилучшая, которая и указывает на оптимальное решение.

При оптимистической стратегии действий

ЛПР руководствуется девизом «рассчитывай на лучшее» (критерий Сэвиджа). Критерий оптимизма соответствует оптимистической стратегии выбора. В соответствии с девизом этой стратегии «рассчитывай на лучший случай» коэффициенты решений определяются как наилучшие оценки предпочтений по всем ситуациям. Как следует из правила выбора оптимального решения по критерию оптимизма, в качестве исходной информации используются только значения функции предпочтения, т. е. оценка решений по достижению цели в различных ситуациях. Значение вероятностей ситуаций при этом критерии выбора, так же как и при критерии пессимизма, не требуется. Это является положительным свойством данного критерия выбора.

Девизом действий ЛПР при рациональной стратегии является «рассчитывай на наиболее вероятные условия» (критерий Лапласа).

Критерий максимума среднего выигрыша является представителем группы критериев, соответствующих рациональной стратегии. Конкретизация вида правила выбора решения требует определения коэффициентов важности решения. Коэффициенты важности решений представляют собой средний выигрыш, получаемый при каждом решении по всем ситуациям.

Следует отметить, что критерий максимума среднего выигрыша может быть использован и в случае, когда имеется всего одна ситуация, но реализация решений осуществляется с определенными вероятностями. В этом случае оценки предпочтений решений соответствуют условию идеальной реализации решений. Поскольку в действительности каждое решение может дать ожидаемый эффект только с определенной вероятностью, то ожидаемая полезность каждого решения определяется как произведение значения функции предпочтения на вероятность реализации решения. Это означает, что для подобного рода задач можно использовать критерий максимума среднего выигрыша и соответствующее ему правило решения.

Критерий пессимизма-оптимизма (критерий Гурвица) также является разновидностью рациональной стратегии выбора решений. Применение этого критерия не требует знания вероятностей ситуаций. Данный критерий представляет собой взвешенную комбинацию критериев пессимизма и оптимизма. Оптимальное решение для критерия Гурвица определяется путем нахождения максимального значения коэффициента важности решения. Номер этого коэффициента соответствует номеру оптимального решения.

В ряде случаев ЛПР затрудняется обоснованно выбрать критерий получения оптимального решения. В этих случаях целесообразно провести анализ различных критериев. Для этого необходимо по разным критериям выбрать оптимальные решения, определить, совпадают или различаются между собой эти решения. Такой анализ позволяет ЛПР более осмысленно и логично выбирать критерий и соответствующее ему оптимальное решение.

Групповой выбор

Под групповым выбором понимают процедуру принятия коллективного решения на основе согласования индивидуальных предпочтений членов группы.

Главной проблемой является организации процедур выработки коллективного мнения и определения, что такое «хорошее», «разумное» согласование индивидуальных предпочтений в групповое предпочтение.

Технология работы группового ЛПР, требует учета поведения членов группы, влияния различных факторов на это поведение:

- характер решаемой проблемы
- последовательность высказывания мнений
- условия образования коалиций
- эмоциональное состояние участников и т. п.

Наиболее распространенные принципы группового выбора следующие:

- принцип большинства голосов. Принцип большинства утверждает, что групповое предпочтение должно соответствовать предпочтению коалиции, которая имеет число членов (голосов), превышающих некоторый порог. Этот принцип используется при демократическом способе принятия решений.
- принцип «диктатор», в качестве группового предпочтения принимается предпочтение одного лица. При данном принципе совершенно не учитываются предпочтения других членов группы, понятие группового ЛПР теряет содержательный смысл.
- принцип Курно. Этот принцип отражает индивидуальную рациональность: никому из членов группового ЛПР отдельно не выгодно менять решение, поскольку не существует лучшего;
- принцип Парето. По этому принципу группа может улучшать свои решения без нанесения ущерба каждому члену, поэтому его применение возможно только, при сильной зависимости всех членов группового ЛПР. Эта зависимость выражается в общности целей всех членов группы;
- принцип Эджворта. Этот принцип обобщает принципы Курно и Парето. Каждой коалиции невыгодно менять свое решение, поскольку нет лучшего.

В групповом ЛПР могут образовываться коалиции - объединения участников в группы с совпадающими целями. Каждая коалиция имеет свою функцию предпочтения. При измерении предпочтений в качественных шкалах объединение обычно осуществляется по принципу 100% большинства, т. е. одно решение предпочтается в коалиции другому, если все члены коалиции имеют такое же предпочтение.

При измерении предпочтений в количественных шкалах коалиционное предпочтение обычно получает как взвешенную сумму индивидуальных предпочтений членов коалиции. По существу, групповое предпочтение соответствует индивидуальному предпочтению.

Принципы диктатора и большинства голосов не учитывают интересы всех членов группы. Их применение при отсутствии других сдерживающих факторов может привести к распаду группового ЛПР. в формулировке этих принципов не содержится оснований для обеспечения устойчивости существования группы.

Конкретизация принципов согласования может быть произведена на основе рассмотрения характера отношений между коалициями группового ЛПР. Рассматривается три типа отношений между коалициями:

- статус-кво
- конфронтация
- рациональность

При отношении статус-кво коалиции стараются сохранить существующее положение. Это отношение используется в экономических моделях, в которых рассматриваются взаимодействия слабо связанных участников.

При отношении конфронтации коалиции действуют так, чтобы навредить друг другу. На основе отношения конфронтации построены теории игр. Выбор оптимального решения в этой теории основан на предположении о наихудшем для данной коалиции поведении остальных коалиций. Поэтому оптимальное решение определяется для наихудших условий и обеспечивает максимальный гарантированный выигрыш для этих условий.

При отношении рациональности коалиции действуют в собственных интересах для получения максимального результата, что, естественно, не обязательно приносит ущерб другим коалициям. При использовании отношения рациональности возникают затруднения, связанные с бесконечной цепочкой взаимосвязанных рассуждений (так называемая рефлексия).

Модели и методы принятия эффективных управленческих решений¹⁵

Выбор метода зависит от характера проблемы, сроков и средств, которые выделяются для принятия решения.

Все методы можно разбить на три группы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные;
- количественные.

Неформальные методы основываются на аналитических способностях, опыте и интуиции лиц, принимающих управленческое решение.

Коллективные методы основаны на генерировании идей группой компетентных лиц с последующим выбором оптимального решения (например, метод «мозгового штурма», метод Дельфы).

В основе количественных методов принятия решений лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимального решения путем обработки с помощью ЭВТ больших массивов информации. В зависимости от типа математических функций, лежащих в основе моделей, различают: линейное моделирование; динамическое программирование; вероятностные и статистические модели; теорию игр; имитационные модели.

Наличие альтернативных ситуаций порождает неопределенность выбора оптимального решения. Для устранения этой неопределенности можно использовать два пути:

- для каждой отдельно взятой ситуации определяется свое оптимальное решение, этот путь возможен только в случае конкретной ситуации;
- учет влияния всех ситуаций на выбор оптимального решения, применяется в случае, когда решение должно быть принято до получения информации о том, какая же в действительности ситуация имеет место.

Выбор критерия оценки вариантов решения управленческой задачи - это стратегическое решение, от которого зависит исход многих индивидуальных и групповых решений.

Проблема выбора менеджером альтернативы - важнейшая в науке управления. Не менее важным является выбор эффективного (оптимального) решения.

Выбор лучшего варианта решения производится исходя из того, насколько каждый вариант обеспечивает достижение конечной цели организации. Решение считается

¹⁵ Басаков М.И. Менеджмент стр.63.

эффективным (оптимальным), если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации:

- решение должно быть эффективным, т. е. наиболее полно обеспечивать достижение поставленной организацией цели;
 - решение должно быть экономичным, т. е. обеспечивать достижение цели с наименьшими затратами;
 - решение должно быть своевременным, т. е. быть не только своевременно принятым, но и обеспечивать своевременное достижение цели;
 - решение должно быть обоснованным, в том числе и для исполнителей;
 - решение должно быть реально осуществимым (по времени, средствам, силам коллектива исполнителей);
 - решение должно быть четко и ясно сформулировано, технология его выполнения однозначно понята исполнителями, деятельность исполнителей мотивирована.
- Различают два аспекта эффективности управленческих решений.
- целевая – стратегическая, отражает меру достижения целей организации. Выявление целей и образа действий для их достижения является предметом стратегического планирования.
 - затратная – тактическая отражает экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства так как выбор технологий представляет собой тактическую задачу.

Целевой аспект эффективности управленческих решений был осознан в 70-80-е гг. прошлого века. Первоначально, в эпоху свободной конкуренции, когда преобладали предпринимательские фирмы, они воспринимались их владельцами как средство достижения только одной цели - максимизации прибыли, а персонал рассматривался как один из факторов производства. Естественно, что и эффективность предпринимательской деятельности измерялась массой прибыли или ее отношением к вложенному капиталу.

По мере усиления регулирующего воздействия на бизнес со стороны государства и общества стало ясно, что фирмы несут определенную ответственность перед обществом. Таким образом, вычленились внешние для производства цели, например социальные, политические, экономические и т. д., следовательно, эффективное решение (или эффективный выбор) не означает сведение оценок эффективности деятельности предприятий лишь к одной: отношению результата к затратам. На деле это означает игнорирование критериев принятия стратегических решений, от которых зависит их качество.

Однако целевой и затратный принципы эффективного решения, не являются единственными критериями определения эффективности управленческого решения.

В реальных задачах принятия решений к этапу выбора сохраняется большая неопределенность, обусловленная наличием многих ситуаций и целей. Поэтому сразу осуществить выбор единственного решения из множества сформулированных очень сложно.

В связи с этим используется принцип последовательного уменьшения неопределенности, заключающийся в последовательном сужении множества решений (альтернатив) до множества допустимых решений.

Приемлемыми, или допустимыми, называются решения, удовлетворяющие множеству ограничений.

Процедура получения множества приемлемых решений из исходного множества может выполняться путем логического мышления или формально.

Таким образом, сужение множества приемлемых решений до множества эффективных решений осуществляется на основе анализа предпочтений.

Решение называется эффективным, если не существует более предпочтительного. Множество эффективных решений в литературе называют также множеством Парето,

множеством недоминируемых решений. Поэтому различают три последовательные стадии такого сужения следующим образом:

- Исходное множество альтернативных решений
- Множество допустимых решений
- Множество эффективных решений
- Выбор единственного решения.

Все эффективные решения между собой несравнимы, т. е. нельзя сказать, какое из них предпочтительнее. В частных случаях множество эффективных решений может содержать только одно решение или совпадать с множеством допустимых решений.

В первом случае единственное решение является оптимальным, а во втором случае сужения допустимого не произошло.

Оптимальное решение содержится только во множестве эффективных решений. При этом определение единственного оптимального решения из множества эффективных может быть осуществлено только с привлечением дополнительной информации. Если информацию получить невозможно или ее получение нерационально вследствие ограниченности времени и больших затрат ресурсов, то лицо, принимающее решение (ЛПР), проводит неформальный анализ эффективных решений и определяет оптимальное решение, т. е. соотносит важность целей и различные положительные и отрицательные последствия решений.

Определение множества эффективных решений составляет важный этап в последовательной процедуре выбора решений и основывается на использовании принципа Парето (сильная зависимость всех членов группового ЛПР выражается в общности целей всех членов группы). Его можно применять для всех классов группового и многокритериального выбора для нахождения эффективных решений. Как правило, применение этого принципа дает возможность определить не одно, а некоторое подмножество эффективных решений. Поэтому понятие оптимального решения необязательно означает единственное решение. Это в общем случае подмножество решений. В тех случаях, когда эффективное решение является единственным, то оно является окончательным оптимальным решением.

Множество эффективных решений обладает следующими свойствами:

Любые два эффективных решения являются не доминирующими по отношению друг к другу;

Для любого решения, не принадлежащего множеству эффективных решений, всегда найдется, по крайней мере, одно эффективное решение, которое доминирует над ним.

Перечисленные свойства множества эффективных решений приводит к следствию: оптимальное решение находится среди эффективных решений.

Таким образом, определив множество эффективных решений, достаточно в дальнейшем рассматривать только это множество для нахождения оптимального решения, отбросив все решения, не являющиеся эффективными. Следует подчеркнуть, что не все эффективные решения являются строго лучшими, чем неэффективные решения. Какое-либо эффективное решение может быть эквивалентным некоторому неэффективному решению или несравнимым. Однако в соответствии со вторым свойством во множестве эффективных решений найдется обязательно хотя бы одно лучшее решение для любого неэффективного решения.

Эдуард де боно и всесторонний подход

Впервые Эдуард де Боно предложил идею «всестороннего подхода» в конце 60-х. Эта фраза имела успех, и сегодня ее употребляют в речи как устойчивое выражение. Де Боно играет на одном из вариантов разделения «нормального» и «творческого» мышления и подчеркивает особенности мыслительного процесса, характерного для каждого из них.

Де Боно различает «вертикальный подход» и «всесторонний подход».

Вертикальный подход - это обычное логическое мышление. Оно постепенно идет от проблемы к решению. С помощью вертикального подхода ищут правильный ответ. Чтобы получить его, правильным должен быть каждый этап решения. Классический пример вертикального подхода - решение арифметической задачи.

Всесторонний подход - это когда мысль скачет с одного на другое. Его цель найти не правильный ответ, а новую идею. Следовательно, правильность действий на каждом этапе для всестороннего подхода не важна. Его цель не решить, а найти нечто новое. Классический пример всестороннего подхода видеть, что два не похожих на вид предмета на самом деле похожи.

Вертикальный подход подразумевает все более глубокое бурение одной скважины, всесторонний подход состоит в том, чтобы найти место для бурения более интересной или продуктивной скважины.

Труд де Боно чрезвычайно важен. Он вывозит творчество из плена невыразимых и необъяснимых понятий и предлагает реалистичные стратегии для повседневного применения. Успех, настаивает он, зависит, прежде всего, от фокусированного внимания. Многие методики де Боно называются «Приемы по выработке направленного внимания». Одна из самых известных из них - «6 думающих шляп», она направляет внимание думающего на определенные типы мышления по одному. Если у трудов де Боно и есть какой-нибудь недостаток, то он, пожалуй, состоит в том, что он стремится сделать из простых по существу идей сложные для понимания конструкции. Соответственно, о его идеях больше говорят, чем применяют их на практике.¹⁶

Планирование как функция лидера в организации

Планирование - функция управления, с помощью которой определяются цели деятельности организации, необходимые средства, а также наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Начальным элементом планирования является составление прогнозов, показывающих возможные направления будущего развития объекта, рассматриваемого в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Организация обычно формирует единый план для управления деятельностью, но для достижения конкретных целей применяются различные методы. Составляется карта пути к поставленной цели в конкретный отрезок времени.

Вид планирования и соответствующий тип плана зависят от уровня организационной иерархии, на котором они осуществляются.

Стратегическое планирование предусматривает выдвижение таких целей в стратегии развития организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе. Стратегическое планирование осуществляется на высшем уровне иерархии управления.

На среднем уровне управления производится тактическое планирование: т. е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. В основу тактического планирования положены идеи, выработанные при стратегическом планировании.

На нижнем уровне организационной иерархии осуществляется оперативное планирование. Оперативное - текущее производственно-финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение коррективов в намеченные ранее планы и графики работ.

Все три типа планов (стратегический, тактические и оперативные планы) составляют общую систему, которую называют генеральным, или общим, планом, или бизнес-планом организации.

С помощью планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации, возможность более эффективно на нее реагировать.

Стратегическое планирование

¹⁶ Баркер гл 2

Под стратегическим управлением подразумевается совокупность программ, принципов, методов и приемов, при помощи которых высшее руководство планирует развитие компании на среднесрочную или долгосрочную перспективу. Обычно составляется план с 5-летним горизонтом планирования.

В отличие от привычного нам, экономического и социального планирования, которое получило особенно широкое распространение в 70-е годы, стратегическое планирование не является чисто формальной процедурой. В формальном планировании важнее красиво отчитаться, даже дутыми цифрами, мнимыми показателями.

Напротив, в стратегическом планировании важнее всего дать правдивый анализ внутреннего состояния дел и внешнего положения компании на рынке. В соответствии с этим выделяются два раздела.

В первом ключевыми выступают такие вопросы: заинтересован ли персонал в снижении экономических потерь, и какие барьеры здесь встречаются, правильно ли и своевременно удовлетворяются нужды потребителей, как они обслуживаются, каков уровень издержек в сравнении с основными конкурентами, какие изделия и услуги наиболее рентабельны? Рационально ли используются сырье и ресурсы, рациональна ли методика распределения накладных расходов?

Вторая часть плана посвящена анализу положения компании на рынке. В частности, речь идет об исследовании сегментации рынка, выявлении возможностей увеличения объема продаж за счет ценовой конкуренции, опережающей поставке на рынок более совершенной продукции, привлечении потребителей к разработке новой продукции

Экономический план в различных компаниях и в различных странах может включать самые разные показатели и инструменты. Он не унифицирован, не превращен в абстрактную догму, мешавшую эффективному управлению. Стратегический план может состоять из таких разделов, как:

- А) продукция и рынок,
- б) средства производства,
- в) ресурсы,
- г) организация труда и распределение работ,
- д) система управления,
- е) программа мотивации и поощрения.

Специалисты по экономике входят обычно в функциональный штаб, приданный в помощь менеджеру. Они разрабатывают модель и программу стратегического плана, рассчитывают такие нормативы, как доход на акцию, приращение собственности, отдача от вложенного капитала, прибыль, доходы и оборотный капитал, доходы на одного занятого, прибыль на одного занятого.

Менеджер организует воплощение плана в дело, добивается, чтобы цели компании стали задачами персонала, были приняты ими как свои собственные. К экономическим методикам распределения накладных расходов менеджер добавляет в план программу вовлечения персонала в управление, его сплочения, методы обеспечения благоприятного психологического климата, предлагает новые методы организации и стимулирования труда.

Стратегическим планирование возможно, когда менеджмент не гонится за сиюминутной выгодой, а строит отношения с персоналом на перспективу. Так как, главная составляющая стратегического планирования не экономика, капиталы или техника, а персонал. Поэтому настоящий менеджер интересуется не тем, поставлено ли новое оборудование, как в результате улучшилась работа. На то есть технические специалисты. Он интересуется другим: какова доля улучшений в работе, осуществленных по инициативе персонала? Что делается для обучения и повышения квалификации персонала? Способствует ли действующая система стимулирования сотрудничеству между группами или она еще больше обостряет конфликты?

Состав и структура бизнес-плана

Бизнес-планирование - процесс разработки системы мероприятий по реализации предпринимательского, инвестиционного проекта, развитию организации на определенный период времени, оформляемых в виде бизнес-плана.

Бизнес-план - это постоянно действующий документ, в который вносятся изменения, дополнения, связанные с переменами как внутри организации, так и во внешней среде. Такой план как стратегический документ решает следующие задачи:

- обосновывает экономическую целесообразность направлений развития организации;
- представляет расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности (объем продаж, прибыли и др.);
- определяет источники финансирования для реализации выбранной стратегии;
- намечает состав работников, который способен реализовать планируемые мероприятия.

Стратегический бизнес-план - документ внутреннего пользования. Для инвесторов, кредиторов и потенциальных партнеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию, бизнес-план составляется в сжатой форме («резюме»), но так, чтобы они видели реальность и выгодность реализации данного проекта. Именно этот документ как специальный инструмент менеджмента, широко используемый в современной рыночной экономике для инновационной деятельности, и называют бизнес-планом.

Бизнес-план - основа предпринимательства. Структура бизнес-плана должна быть легко понятной потенциальным инвесторам, содержание глав соответствовать их названиям, иметь оглавление. Как правило, прогнозирование развития осуществляется на 3-5 лет, причем в первый год разбивка всех показателей дается подробно (помесячно, поквартально) с указанием ответственных лиц, на второй год - с интервалом в полгода, на остальные сроки - по итогам года. В бизнес-плане указываются возможные причины неточностей, проблемы и риски, которые неизбежны при развитии всякого нового дела и которые могут потребовать корректировки материальных и денежных ресурсов.

Обычно бизнес-план состоит из следующих разделов:

1. Введение;
2. Характеристика организации;
3. Описание продукции (работ, услуг);
4. Анализ рынка и конкурентов;
5. Маркетинговый план;
6. План производства;
7. Организационный план;
8. Финансовый план;
9. Инвестиционный план;
10. Приложения.

Объем бизнес-плана составляет 20-25 страниц машинописного текста для получения небольших инвестиций и 50-80 страниц – для привлечения крупного инвестиционного капитала.

Интерактивный менеджмент и планирование

Целью интерактивного менеджмента и планирования должно стать сотворение будущего в максимально возможной мере. Он не считает хорошее или плохое функциями времени. Наш удел больше зависит от того, что мы делаем, чем от того, что делают с нами.

Интерактивное планирование состоит в проектировании желаемого настоящего и в изобретении или выборе средств для приближения к нему так близко, насколько возможно. Поскольку такое планирование состоит по большей части из проектирования и изобретательства, т.е. из актов творчества, его целью является создание будущего. Оно делает это путем определения поведения, которое бы непрерывно сокращало разрыв

между имеющимся состоянием организации и тем, в каком она хотела бы быть сейчас. Почему «сейчас»? Если мы не знаем, где мы были бы сейчас, если бы могли быть, где захотели, то, как мы можем узнать, где мы хотим быть через следующие пять или десять лет? В самом деле, можно быть достаточно уверенным в том, что через пять или десять лет мы не захотим быть там, о чем сейчас говорим как о желаемом.

Интерактивное планирование имеет несколько интерактивных фаз:

Формулирование проблемного месива: анализ ситуации.

Производится описание и осознание, понимание текущего состояния рассматриваемой организации и ее окружающей среды, целью является обнаружить, что может и чего не может организация и какие изменения потребуются для увеличения ее способности, вскрываются семена саморазрушения, присущие организации, и предлагаются пути к избежанию этой участи. Таким образом, обнаруживаются наиболее важные выборы, которые может сделать организация.

Планирование конечных результатов.

Определение идеалов, целей и задач, которые преследуются организацией: чего она хочет, а не того, чего она не хочет. Эти конечные результаты конкретизируются с помощью идеализированного перепроектирования рассматриваемой организации, т.е. проектирования такой системы, которую проектировщики хотели бы иметь, если бы они могли иметь любую желаемую систему. На проект накладывается всего пять незначительных ограничений, описанных ниже. Должны быть четко сформулированы различия между таким наиболее желаемым сейчас состоянием организации и будущим, к которому организации предлагается стремиться. Эти различия и есть те пробелы, ликвидацию которых предстоит спланировать в ходе последующего процесса.

Планирование средств. Здесь выбираются способы заполнения обнаруженных пробелов. Они могут потребовать изобретения или открытия. Творчество играет очень большую роль для изобретения или открытия способов, которые должны будут использоваться. Они включают как общие политики, так и программы, процедуры, вплоть до очень специфичных курсов действий.

Планирование ресурсов. Эта фаза планирования посвящена определению для каждого вида ресурса:

- сколько его потребуется, где и когда;
- сколько его будет в наличии в назначенных месте и времени;
- что должно делаться в случае его нехватки или избытка.

Должны быть рассмотрены следующие виды ресурсов:

- люди;
- здания и оборудование (капитальные затраты);
- материалы, запасы, энергия (расходуемые вещи);
- деньги;
- информация.

Осуществление и контроль. В проектировании воплощения планов в жизнь акцент делается на том, кто что должен делать, где, когда и к какому сроку это должно быть сделано. В проектировании контроля определяются процедуры идентификации и мониторинга предположений, на которых основан план, результатов, которые ожидается получить и метод, которым должны обнаруживаться и исправляться ошибки в ожиданиях и предположениях. Именно обратная связь, обеспечиваемая этими тремя контрольными процедурами, делает возможным для организации обучение и адаптацию.¹⁷

Характеристики интерактивного планирования

Интерактивное планирование отличается от всех типов обычного планирования в трех очень важных отношениях.

¹⁷ Рассел Л. Акофф Менеджмент в 21 веке.

Обратное планирование - планирует «назад» от того, где организация хотела бы быть сейчас, к тому, где она есть.

Непрерывное планирование - плановый процесс является непрерывным, а не на манер «то включить, то выключить».

Партисипативное (соучастное) планирование - предоставляет право всем членам организации принимать участие в процессе планирования.

Обратное планирование. Реактивные и превентивные планировщики работают, отталкиваясь от того, где они находятся, продвигаясь к тому, где они хотят быть. Интерактивные плановики делают обратное: они начинают разрабатывать план от того, где они хотят быть, к тому, где они находятся сейчас. Это заметно упрощает процесс планирования за счет сокращения числа альтернатив, подлежащих рассмотрению.

Вторая причина для обратного планирования, от пункта назначения, это эффект, который оно оказывает на наше понимание осуществимости: то, что при другом подходе нереализуемо, оно делает осуществимым.

Непрерывное планирование. Реактивное и превентивное планирование - это «прерывистые» действия. Есть период планирования, который прерывается, и за ним идет реализация плана. Далее этап реализации может закончиться, и следует что-нибудь, не связанное с планированием. Затем планирование снова возобновляется. Этот цикл периодически повторяется.

В противоположность этому интерактивное планирование и его воплощение в жизнь образуют непрерывный процесс. И часто он не тратит время на составление документа, называемого «планом». План считается подобным отдельному кадру, выхваченному из пленки с фильмом; он не является адекватной основой для оценки фильма.

Наиболее важным продуктом интерактивного планирования является не план, а сам процесс планирования. Именно в процессе планирования порождаются знание, понимание и мудрость, а, следовательно, и возможность для реализации творческого потенциала человека. Именно в этом приобретении и заключена ценность планирования.

Интерактивное планирование является непрерывным по двум причинам.

Во-первых, практически никогда не оказывается так, чтобы ресурсов, требуемых планом, было столько, сколько нужно. Следует ожидать нехватки или избытка, по крайней мере, некоторых типов ресурсов. Следовательно, что-то придется изменять в самом плане (повышать или снижать) либо что-то делать с запасами ресурсов (увеличивать или уменьшать).

В подготовленном корпоративном плане для фирмы «Анхойзер-Буш» (Anheuser Bush) было определено, что потребуются построить дополнительную пивоварню, гораздо большую, чем все построенные до сих пор. Из-за ее стоимости требовалось одобрение Совета. Совет дал одобрение при условии, что компания сможет найти внутренние источники средств, которые для этого потребуются. Плановики вернулись к рабочему столу. К счастью, они нашли способ не только набрать нужные собственные средства, но даже несколько больше. Когда это решение было представлено Совету, он утвердил строительство пивоваренного завода, но пожелал узнать, что планируется делать с дополнительным потоком наличности. Плановики ответили, что они думали использовать его для диверсификации. Совет согласился и дал задание представить план диверсификации. Снова вернувшись к рабочему столу, плановики разработали три независимых плана диверсификации, каждый рассчитанный на найденные дополнительные деньги. Совет просили выбрать какой-то один план, но он решил осуществить все три. Поскольку денег на все три не хватало, плановикам поручили найти способ добыть дополнительно нужные фонды. Это стало началом цикла, который продолжался и дальше.

Во-вторых, никакой план никогда не работает в точности, как ожидалось, так как одно или несколько предположений оказываются неверными или ожидания были

ошибочными. Для обнаружения таких отклонений как можно раньше предназначен заключительный аспект планирования - контроль, чтобы можно было подобающим образом подправить план.

Партисипативное (соучастное) планирование. Итак, самым важным продуктом планирования является процесс. Участие в процессе порождает знание, понимание и мудрость. Познания, получаемые при планировании, гораздо более глубоки, чем при обучении любым другим способом с целью улучшения работы организации.

Поэтому чем большему числу членов организации будет предоставлена возможность участвовать в планировании, тем лучше получаемое и индивидом, и организацией обучение. Это существенно увеличивает шансы на успешное осуществление планов, потому что те, кто участвовал в их разработке, очень заинтересованы в том, чтобы увидеть, что они реализованы, как было задумано.

Более того, каждое подразделение в организации должно заниматься интерактивным планированием для себя и координировать и интегрировать свое планирование со всеми подразделениями, которые будут затронуты его планами.¹⁸

Формирование конфликтологической компетенции в менеджменте

Менеджер должен быть готов не только находиться в эпицентре конфликта, но и управлять им. Необходимы знания, раскрывающие не только механизмы развития и закономерности разворачивания конфликтов, но и процессы, влияющие на психику человека, на его когнитивные возможности в пограничных ситуациях.

Формирование конфликтологической компетенции основывается на пяти специфических блоках:

- теоретические знания в области конфликтологии (политологической, юридической, психологической, социологической и т. д.);
- владение социальными технологиями профилактики, управления, минимизации деструктивных форм конфликта;
- формирование профессионального типа мышления, включающего рефлексивность, методологичность, саногенность, объемность, креативность;
- владение технологиями психогигиены и стрессоустойчивости в конфликтках;
- выполнение профессионально-этического кодекса конфликтолога-практика.

«Конфликт - метод» - это путь познания и способ построения рациональной деятельности, а также освоения конфликтной действительности, с целью минимизации деструктивных элементов в конфликте и перевода конфликта в социально-позитивное русло. Вводя понятие «конфликт-метод» в арсенал методов подготовки управленческих кадров, поясним возможности конфликта как метода. Он позволяет:

- провести диагностику ситуации на микроуровне;
- в соответствии с полученным материалом отделить «пустую» породу от «ценной»;
- дать необходимые средства и методы работы с этим материалом самим участникам конфликта;
- развивать рефлексивное мышление;
- минимизировать разрушительные последствия;
- вырабатывать стрессоустойчивые качества в конфликте;
- способствовать формированию конфликтологической компетенции.

Для подготовки специалистов к деятельности в конфликтных ситуациях необходимы технологии, способствующие формированию конфликтологической компетенции. Технология формирования конфликтологической компетенции включает такие характеристики, как:

¹⁸ Рассел Л. Акофф Менеджмент в 21 веке.

- высокая степень интеллектуальной и эмоционально-психологической напряженности;
- гибкость форм проведения занятий в режиме эксперимента;
- обострение реальных противоречий и конфликтов в процессе обучения;
- появление побочных, непредвиденных результатов под которыми имеются в виду новые идеи, отношения, взгляды, методики, теоретические схемы т.д.;
- высокий риск для специалистов в области практической конфликтологии, достигающих границы собственной конфликтологической некомпетентности в реальных конфликтных ситуациях;
- возможность перехода на качественно новый уровень развития технологий принятия управленческих решения в конфликтных ситуациях

Управленческое консультирование является той профессиональной областью, которая в наибольшей степени способствует применения знаний в области практической конфликтологии. Выделяются разные виды консультирования.

Инновационное консультирование, которое предполагает инновационно-ориентированный тип конфликтолога-практика.

Учитывая, что большинство людей имеют отрицательный опыт в конфликте, так как в основном сталкиваются с длительными и устойчиво-разрушительными последствиями, часто приводящими к потере здоровья самых родных и близких им людей, профилактика деструктивных форм конфликтов является одной из главных задач в сфере управленческого консультирования и в образовательном процессе.

Диагностика конфликтной ситуации является неременным предварительным этапом при принятии управленческих решений. Для того чтобы оказать какое-либо влияние на конфликт, необходимо, чтобы он состоялся, поэтому уход от конфликта, в котором могут решаться социально-значимые проблемы, есть только временная тактика. Каждому человеку (социальной группе) необходимо научиться цивилизованному конфликтному взаимодействию, именно этому должны способствовать конфликтологи.

Конфликт: личность - группа

Конфликты этой категории могут иметь разнообразные проявления:

длительное время существуют в латентной форме и проявляются в форме неожиданных эмоциональных вспышек

принимают характер длительной и систематической травли неудобного члена коллектива

Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые следует учитывать в управлении этими конфликтами.

Первая особенность связана со структурой такого конфликта. Субъектом в нем, с одной стороны, выступает личность, а с другой группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие здесь происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены первым субъектом в индивидуальных взглядах и оценках, а вторым в групповых.

Вторая особенность отражает специфику причин рассматриваемого конфликта. А такие причины непосредственно связаны с положением индивида в группе, которое характеризуется такими понятиями, как позиция, статус, внутренняя установка, роль, групповые нормы. Причины возникающих между личностью и группой конфликтов связаны:

а) с нарушением ролевых ожиданий;

б) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у нее внутренней установки в связи с нарушением групповых норм.

Третья особенность находит свое отражение в формах проявления данного конфликта. Такими формами могут быть: применение групповых санкций; существенное

ограничение или полное прекращение неформального общения членов группы с конфликтующим; резкая критика в адрес конфликтующего; эйфория со стороны конфликтующего и т. д.

При анализе конфликтов между личностью и группой важно учитывать их многообразие. См. табл. 7.

Таблица 7. Классификация конфликтов типа личность группа

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель коллектив	Новый руководитель, назначенный со стороны. Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
Рядовой член коллектива коллектив	Конфликтная личность. Нарушение групповых норм. Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер группа (микрогруппа)	Низкая профессиональная подготовка. Применение компромата против лидера. Превышение полномочий лидерства. Изменение группового сознания

Межгрупповые конфликты

Межгрупповыми принято называть взаимодействия как между группами людей, так и между отдельными представителями этих групп, а также любые ситуации, в которых участники общения взаимодействуют в межгрупповом измерении, воспринимая друг друга и себя как членов разных групп.

В межгрупповом конфликте противоборствующими сторонами выступают группы (малые, средние или микрогруппы). В основе такого противоборства лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов (интересов, ценностей, целей).

В процессе управления межгрупповыми конфликтами важно учитывать некоторые их особенности.

Во-первых, следует определять специфику межгруппового конфликта по содержанию некоторых его структурных элементов. В частности, при анализе такого конфликта важно учитывать субъективное содержание образа конфликтной ситуации, который носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к трем явлениям:

1. Деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме Мы Они. Каждая из сторон видит другую обезличенной, т.е. рассматривает ее как представителя какой-либо категории или группы, а не как отдельных индивидов. Такое восприятие способствует эскалации конфликта, ослабляя факторы, которые удерживают от агрессивных действий. Обезличивание людей приводит к их дегуманизации. Они кажутся менее человечными, чем индивидуальности. Кроме обезличивания другого происходит и самообезличивание, т.е. утрата осознания собственной идентичности. К числу факторов, облегчающих самообезличивание, относятся совместные действия, унифицированная одежда, эмоциональное возбуждение и т.д.

2. Неадекватное социальное, групповое сравнение. В групповых мнениях своя группа оценивается выше, а достоинства противоборствующей группы занижаются.

Ирвинг Янис выделил восемь симптомов синдрома группового мышления:

Иллюзия неуязвимости, что порождает сверхоптимизм членов группы, ответственных за принятие решений;

Коллективную рационализацию, которая приводит к избеганию пересмотра основ политики;

Поза самоправоты, которая приводит к избеганию рассмотрения возможных этических проблем принимаемых ими решений;

Стереотипизированное видение врага, которое преграждает реалистическое восприятие противоположной стороны;

Давление в сторону группового конформизма, когда становится совершенно ясным, что разногласия не приветствуются;

Самоцензура, которая минимизирует сомнения и сопротивление индивидуальных членов;

Разделяемая иллюзия единодушия, которая порождается вышеозначенными факторами и ведет к чувству консенсуса;

Появление самоназначенных охранителей умов, которые защищают группу от информации, способной разрушить консенсус.

3. Групповая атрибуция. В этом случае позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. А, соответственно, негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой объясняется внешними обстоятельствами.

Во-вторых, специфика межгрупповых конфликтов отражается и в их классификации. См. табл. 8.

Таблица 8. Классификация межгрупповых конфликтов

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководство организации персонал	Неудовлетворительные коммуникации; нарушение правовых норм; невыносимые условия труда; низкая заработная плата и т. п.
Администрация профсоюзы	Нарушение трудового законодательства со стороны администрации; неудовлетворительные условия труда; низкая заработная плата и т. п.
Между подразделениями внутри организации	Взаимная зависимость по выполняемым задачам; распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; структурная перестройка
Конфликт организациями	Нарушение договорных обязательств; борьба за ресурсы, сферы влияния, рынки сбыта и т. п.
Между микрогруппами коллектива	Противоположность интересов, ценностей, целей; амбиции лидеров
Между неформальными группами в обществе	Противоположность духовных интересов, ценностей; групповой экстремизм

В-третьих, межгрупповые конфликты отличаются и по формам, в которых они проявляются и протекают. Такими формами являются:

- собрания, совещания, митинги групп;
- забастовки;
- встречи лидеров;
- дискуссии;
- переговоры.

Управление конфликтом

Стадии управления конфликтом: прогнозирование, предупреждение (профилактика) или стимулирование, регулирование, разрешение.

Прогнозирование конфликта - этап выявления его возможных причин и потенциального развития. На этом этапе необходимо провести диагностику слабых мест в межличностных или групповых отношениях, способных стать конфликтогенами в этом общении.

Прогнозирование конфликтов для различных их типов может быть представлено в общем виде:

Таблица 9. Прогнозирование конфликтов.

Тип конфликта	Направления прогностических действий
Межличностная сфера	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнуто-официальная форма общения, критические высказывания в адрес соперника и др.)

Сфера внутригрупповых интересов	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников. Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей
Межгрупповое взаимодействие	Постоянное взаимодействие со всем коммуникационным каналом с внешними организациями. Работа с лидерами в микрогруппах внутри коллектива и внутри подразделений, входящих в структуры организации; анализ общественного мнения; знание ранних симптомов межгрупповых конфликтов в их латентной фазе (критические высказывания в адрес других групп, усиление идентификации Мы с акцентом на противопоставление Они и т. п.)

Регулирование конфликта - это упорядоченная совокупность действий участников конфликта, а также третьих лиц (посредников) по преодолению конфликта с использованием различных средств и методик, взаимоувязанных в пространстве и во времени с учетом условий и динамики конфликтной ситуации. Основные элементы технологии: средства; методы; действия.

Регулирование конфликта начинается с признания его реальности, выведения конфликта из скрытой формы в проявленное взаимодействие.

Основные технологии на этом этапе - структурирование групп и институционализация конфликта. Регулирование состоит в том, чтобы выработать общие нормы конфликтного взаимодействия, определить институты или конкретных носителей этих норм. Кроме того, используют технологий смягчения конфликта через формы демократизации, сотрудничества, снижения напряженности, нормирования отношений.

Выбор средств регулирования: использование силы; посредничество; прямые переговоры.

Выбор методов регулирования: уклонение; компромисс; насилие. Группы методов: правовые, административные, политические, нравственные, эстетические, религиозные, психологические.

Реализация решений.

Анализ последствий.

Структурные методы регулирования конфликта:

- изменение структурных факторов, состава участников конфликта;
- разъяснение требований к работе, составление должностных инструкций, распределения прав и ответственности по уровням управления;
- координационные и интеграционные механизмы создание структурных подразделений в организации, которые могут вмешаться и при необходимости разрешить спорные вопросы;
- использование институциональных форм и механизмов разрешения конфликтов (властные, позитивные и негативные санкции со стороны руководства или согласительной комиссии);
- разработка и реализация общих суперординарных целей организации;
- увеличение доступных ресурсов;
- экспертные методы
- использование координационных механизмов, систем вознаграждения и поощрения.

Завершение конфликта - заключительный этап управления. Возможные формы завершения конфликта.

Устранение конфликта, в результате которого ликвидируются основные структурные элементы конфликта:

- разделение оппонентов, прекращение отношений участников конфликта;
- устранение одной или обеих сторон конфликта;
- исчезновение или изъятие объекта конфликта;
- устранение дефицита объекта конфликта.

Угасание или затухание конфликта: временное отступление конфликтующих сторон или прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта, конфликт переходит из явной формы в латентную:

- снижение значимости объекта конфликта, потеря мотива к борьбе, переориентация мотивов;
- истощение сил, ресурсов.

Перерастание в другой конфликт при смене объекта конфликта.

Подавление или отмена конфликта.

Урегулирование конфликта:

- выработка соглашения в результате переговоров (изменение поведения в результате уступок методом компромисса или процедуры выбора победителя при прочих равных условиях);
- разрешение конфликта (изменение установок, эффективно приводящих к окончанию конфликта), устранение основных противоречий или различий, являющихся причинами конфликта или минимизация проблем.

Отметим, что формы завершения конфликта чаще всего подразделяются на самостоятельные или вмешивающиеся, т.е. с использованием третьих лиц. В последнем случае на современном этапе говорят об использовании переговоров через медиатора.

Стили конфликтного поведения

Обладая навыками мирного, конструктивного разрешения конфликтов, можно сгладить их последствия. Важное место в процессе познания и управления конфликтом занимают психологические исследования, позволяющие вскрывать глубинные основы конфликтного поведения.

Каждый конфликт состоит из определенных действий. При всем разнообразии их можно объединить в несколько общих классов, или стратегий. Наиболее часто выделяются следующие стратегии конфликтного поведения:

- соперничающая — навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;
- проблемно-решающая (кооперативная) — поиск решения, которое бы удовлетворяло обе стороны;
- уступающая — понижение своих стремлений, в результате чего исход конфликта становится менее приятным, чем хотелось бы;
- избегающая — уход из ситуации конфликта (физический или психологический);
- бездействие — нахождение в ситуации конфликта, но без всяких действий по его разрешению.

Как правило, в конфликте используются комбинации стратегий, порой доминирует одна из них.

Стратегии реализуются через различные тактики. Стратегии и тактики различаются между собой по степени обобщенности.

Стратегия — это набор макроскопических целей.

Тактики — средства достижения этих целей. Одна и та же тактика может использоваться в рамках разных стратегий.

Основными тактиками поведения или тактиками воздействия, являются:

- рациональное убеждение — использование фактов и логики для подтверждения своей позиции и убеждения оппонента;
- давление — требования, приказы, угрозы;
- апелляция к власти, санкции — использование взысканий и вознаграждений;
- дружелюбное обращение, заискивание — создание у оппонента представления о наличии у него привлекательных качеств;
- коалиционная — просьбы о поддержке, союзе;
- заключение сделок — взаимный обмен благами, обещания;

- введение оппонента в состояние волнения, некоторой спутанности, управление его вниманием, создание эффекта неожиданности;
- неотменяемые обязательства — одна из сторон осуществляет определенное действие (например, бессрочную голодовку) до тех пор, пока ее условия не будут приняты.

Получены данные о влиянии на выбор тактики таких переменных, как социальный статус объекта воздействия и его устойчивость к воздействию, а также социального статуса лица, применяющего тактику.

Тактики могут быть “мягкими” или “жесткими”.

Мягкой считается тактика, последствия применения которой для оппонента приятны или нейтральны: заискивание, рациональное убеждение.

Жесткой — тактика, вызывающая или могущая вызвать неприятные последствия для оппонента: давление.

Применение тактик обычно идет по направлению от легких к более тяжелым.

Выбор стратегии поведения в конфликте определяется многими факторами.

Ориентированность участников конфликта на свои или чужие интересы. От того, заинтересованы ли участники лишь в собственной выгоде, либо они учитывают и интересы другой стороны зависит и тип предпочитаемой стратегии. В результате их поведение может быть описано с помощью двух независимых параметров:

1) настойчивости — определяемой как направленность на удовлетворение своих собственных интересов; и

2) кооперативности — учет в поведении интересов другой стороны. Основываясь на указанных представлениях, можно прогнозировать будущее поведение участников конфронтации, исходя из оценки их ориентированности на свои или на чужие интересы.

Когда учитываются и свои интересы, и интересы оппонента, то предпочтение отдается проблемно-решающей стратегии;

Когда одна из сторон сильно ориентирована только на собственную выгоду — используется соперничающая стратегия;

Когда более выражен учет интересов оппонента — применяется уступающая стратегия;

При слабой заинтересованности в успешном исходе конфликта и для себя, и для оппонента — стратегия бездействия.

Важным фактором, влияющим на выбор стратегии, является оценка участниками конфликта успешности применения стратегии для достижения собственных целей и ее “цены”. Оценка осуществимости стратегии позволяет произвести адекватный ее выбор.

Так, выбор в пользу проблемно-решающей стратегии достигается в том случае, когда:

- существует уверенность в способности находить взаимоприемлемые решения;
- имеются предыдущие успехи по достижению согласия в данном конфликте;
- присутствует посредник;
- оценка готовности другой стороны к проблемно-решающему поведению позитивна;
- есть доверие к оппоненту — уверенность в том, что оппонент беспокоится об интересах другой стороны.

Будет использована соперничающая стратегия, если:

- одна из сторон высоко заинтересована в собственных результатах, но враждебна по отношению к другой;
- ее запросы высоки и не снижаются;
- готовность другой стороны к уступкам оценивается как высокая;
- отсутствует удовлетворяющее обе стороны решение;
- цена использования соперничающей стратегии считается приемлемой.

Наличие достаточного количества времени благоприятствует использованию стратегии бездействия.

В тех же ситуациях, когда выгода от продолжения конфликта становится ниже ранее установленного уровня, происходит уход из ситуации конфликта.

Один из наиболее острых вопросов в психологии конфликта это вопрос об эффективности стратегий. На первый взгляд, проблемно-решающая стратегия кажется наиболее эффективной, однако в действительности ситуация сложнее, поскольку успешность применения любой стратегии зависит от большого числа факторов, и не все они благоприятствуют кооперативному поведению.

Важным оказывается то, какую стратегию использует оппонент. В том случае, когда обе стороны применяют соперничающую стратегию, переговоры заходят в тупик. Если одна сторона использует соперничающую стратегию, а другая — кооперативную, то это довольно часто приводит к взаимоприемлемому соглашению, однако более чем в 50% случаев участник с соперничающей стратегией добивается победы.

Эффективность соперничающей стратегии повышают также и такие факторы, как:

- наличие единственного и лучшего решения проблемы;
- беспристрастность участника конфликта и его способность обосновать использование именно соперничающей стратегии;
- выгодность окончательного результата скорее организации, чем отдельной личности или небольшой группе.

Кооперативной стратегии способствуют:

- сильная взаимозависимость участников конфликта, и их склонность к совместной работе в дальнейшем;
- склонность участников игнорировать различия во власти;
- доступность формальных процедур для осуществления проблемно-решающего поведения;
- концентрация внимания на решении общей проблемы, а не на защите собственного мнения;
- оценка конфликта как незначительного, существование возможности перехода к проблемно-решающему поведению;
- восприимчивость и непредубежденность участников конфликта.

Стратегия уступок эффективна в тех случаях, когда хорошие отношения с оппонентом важнее, чем результат данного конфликта.

Таким образом, для каждой стратегии существует класс ситуаций, в которых она является наиболее эффективной.

Классификация конфликтных личностей.

В конфликтологии существует понятие конфликтных или трудных людей. Это люди, с которыми затруднено общение, конфликты с которыми легко возникают, но сложно разрешаются. Типологий трудных людей довольно много, наиболее развернутой и полной представляется классификация Е.Н. Ивановой.

Трудные для конкретного человека:

- объективно трудные: проблемы во взаимодействии с ними обусловлены существующими различиями (см. материалы по психологии темперамента; нейролингвистическому программированию; соционике; инноватике и др.)
- субъективно трудные: проблемы во взаимодействии с ними обусловлены личными проекциями (любая проекция может чему-то научить, если возможно ее осознание) или неадекватным прошлым поведением (возможно изменение своего психического состояния налаживание контактов или исправление ситуации).
- временно трудные (общение с ними обуславливает возможность ситуативного конфликта): те, кто находится в сложном или неадекватном психическом состоянии (болезнь, опьянение, психическое расстройство, люди в состоянии

стресса, фрустрации, кризиса, чем-то напуганные личности, влюбленные и т.д.). В этой ситуации все в наших руках, проблему можно либо отложить, либо предпринять попытку вывести человека из существующего состояния и наладить общение.

- конфликтогенные личности трудные для всех и всегда.

Таблица 10. Классификация конфликтогенных личностей

Тип конфликтогенной личности	Способы взаимодействия
Шермановский танк/ паровой каток	уклонение от встречи при незначительном предмете разногласий эмоционально подготовиться к встрече заранее установить пределы уступок сознательно использовать психическую защиту определить свою роль как роль миротворца дать ему спустить пар, спокойно выслушав его постараться привлечь его внимание получив его внимание, поторопиться высказаться говорить кратко и ясно признать справедливость тех претензий, которые действительно таковы стремиться к быстрому завершению разговора не дать волю эмоциям и после разговора
Снайпер/скрытый агрессор	обнаружить снайпера, вывести его из засады из кустов спросить напрямую, чем он недоволен, желательно публично сохранять хладнокровие в ответ на предъявленное вооружение сказать Ну и что?
Крикун	сохранить вежливость не переходить на предложенный стиль разговора проявить понимание и сочувствие
Граната	разрядить гранату выслушав его, успокоить дать ему возможность контроля
Всезнайка	считаться с его мнением не спорить с ним не настаивать на продолжении встречи извлечь пользу из его идей, сделав его значимой фигурой наставником, экспертом (если, конечно, он не липовый эрудит)
Пессимист	попытаться найти в его соображениях рациональное зерно, внимательно отнестись к его доводам дать ему время на размышления согласиться и даже утрировать те трудности, которые он видит опередить пессимиста в негативных высказываниях сделать пессимиста своим союзником, используя его как критика
Пассивно-агрессивный	если есть возможность, уходить от контакта не рассчитывать на него в выполнении сложной работы не принимать близко к сердцу его проделки не проявлять внешне гнев и разочарование, к проявлению которого он как раз и стремится добиться, чтобы он точно сам записал, что от него ожидается в работе и сохранить копию его обязательств для последующего предъявления четко обрисовывать последствия невыполнения им поставленных задач - контролировать ход выполнения обещанного, не критиковать его пока он не сделал ничего плохого, не программировать его на невыполнение
Сверхпокладистый	показать ему, что вы хотите правдивости с его стороны проверять реальность выполнения его обещаний уточнять сроки поощрять высказывать сомнения в возможности реализации планов с учетом всех обстоятельств выражать ему симпатию создавать для него обстановку социального принятия, чтобы ему не было нужды добиваться вашего расположения
Жалобщик	выслушать, возвращая ему ощущение собственной значимости и давая возможность выразить свои чувства

	<p>дать понять, что вы поняли и оценили проблему ни в коем случае не соглашаться с ними, провоцируя на проявление внимания к их трудностям, перевести разговор на другую тему отказаться от попыток доказать их неправоту переключить его внимание на варианты решения проблемы, т.е. помочь ему понять, что надо двигаться дальше - просить излагать проблему кратко и по существу</p>
Молчун/тихоня	<p>преодоление замкнутости ключ к разрешению конфликта для вскрытия сути проблемы необходимо заставить человека высказаться, задавая вопросы, на которые нельзя было бы получить простые односложные ответы да/нет продемонстрировать сочувственное отношение при получении любого ответа дать ему время выговориться и отнестись к этому с благодарностью сохранять чувство меры, не настаивать на продолжении разговора, независимо от результата</p>

Во всех изложенных ситуациях следует помнить, что трудный партнер труден не только нам, но и самому себе, поэтому есть вероятность, что, выведя его из ситуации трудности в ситуацию принятия, мы сможем с ним адекватно общаться. При этом следует помнить общие принципы общения с такими людьми:

- осознать, что человек труден в общении и определить его тип;
- уйти от влияния этого человека, его точки зрения, мироощущения, сохранять спокойствие, нейтралитет;
- если предмет важен и значим и нельзя уклониться от общения с таким человеком, надо постараться выявить причины трудности;
- постараться найти способ удовлетворения его скрытых интересов и нужд;
- использовать совместный подход к разрешению конфликтов, который начнет вырисовываться после соотнесения этого человека с определенным типом, его нейтрализации и взятия под контроль.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бауэр М. Курс на лидерство: Альтернатива иерархической системе управления компанией Пер. с англ. М. Бауэр - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 198 с.
2. Бинни Дж. Практическое лидерство Пособие для обыкновенных героев Дж. Бинни - М.: Претекст 2008, 314 с.
3. Бэкингом М. Шаг к успеху: успешное руководство, эффективное лидерство и стабильный личный успех Пер. с англ. М. Бэкингом - М.: Вильямс 2007, 288 с.
4. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. —670 с.
5. Герзон М. Лидерство через конфликт: Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности М. Герзон Пер. с англ. П. Миронова Серия: Книги Стокгольмской школы экономики - М.: Манн, Иванов и Фербер 2008., 340 с.
6. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта Пер. с англ. Д. Гоулман - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 301 с.
7. Действенное лидерство Пер. с англ. Серия: Идеи, которые работают - М.: Альпина Бизнес Букс 2008., 186 с.
8. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» Режим доступа <http://www.mevriz.ru/> -
9. Журнал «Менеджмент сегодня» Режим доступа <http://grebennikon.ru/journal-6.html> -
10. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации С. Иванова Серия: 65.0 - М.: Альпина Бизнес Букс 2008., 278 с.
11. Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160с.
12. Кови Стивен Лидерство, основанное на принципах С. Кови Пер. с англ. П. Самсонова - М.: Альпина Бизнес Букс 2009., 302 с.
13. Корпоративная культура и лидерство Пер. с англ. Серия: Дайджест McKinsey - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 160 с.
14. Коттер Дж. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века Пер. с англ. Д. Коттер - М.: Альпина Бизнес Букс 2007, 254 с.
15. Кричевский Р.Л. Психология лидерства: Учебное пособие. – М.: Статут, 2007. – 542с.
16. Левин К. Теория поля в социальных науках / Пер. с англ. — СПб.: Сенсор 2000. 368 с.
17. Лидерство Пер. с англ. А. Лисицыной Серия: Классика Harvard Business Review - М.: Альпина Бизнес Букс 2006., 258 с.
18. Маак Т. Ответственное лидерство Пер. с англ. Т. Маак - М.: Альпина Бизнес Букс 2008, 321 с.
19. Максвелл Д. Лидерство Советы на каждый день Дж. Максвелл Пер. с англ. С. Э. Борич - Минск: Попурри 2009, 400 с.
20. Максвелл Дж. Лидерство. 25 ключевых принципов построения взаимоотношений с людьми Пер. с англ. Д. Максвелл - Минск: Попурри 2006, 367 с.
21. Основы менеджмента: учебное пособие / сост. Л.А. Шиканов; Томский политехнический университет. – Томск: изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 105 с.
22. Питерс Том Лидерство Т. Питерс Пер. с англ. М. Ермакова Серия: Основы - СПб.: Стокгольмская школа экономики 2006., 160 с.
23. Пси-фактор. Центр практической психологии Режим доступа

<http://psyfactor.org/> -

24. Психология пути современного лидера Режим доступа <http://liderway.ru/> -
25. Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. – Изд. 4-е. Ростов н/Д: Феникс 2007. – 507 с.
26. Урбанович А.А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2005. – 640 с.
27. Фридман С. Совершенное лидерство. Как достичь баланса без помощи тренера Пер. с англ. С. Фридман Серия: Путь лидера - М.: Юрайт 2009, 251 с.
28. Шапарь В. Б., Мирошниченко В.Н. Этика и психология менеджмента: Учебное пособие / Под ред. Ю.Л. Неймера. – Ростов н/Д: «Феникс», 2002. – 384с.
29. Шеффер Б. Простое лидерство Б. Шефер, Б. Грундль Пер. с нем. С. Э. Борич - Минск: Попурри 2008, 175 с.

Учебное издание

ФАДЕЕВА Вера Николаевна

ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Учебное пособие


Научный редактор *доктор философских наук,
профессор И.Б. Ардашкин*
Редактор *И.О. Фамилия*
Компьютерная верстка *И.О. Фамилия*
Дизайн обложки *И.О. Фамилия*

Подписано к печати 05.00.2013. Формат 60x84/16. Бумага «Снегурочка».
Печать XEROX. Усл.печ.л. 9,01. Уч.-изд.л. 8,16.
Заказ . Тираж 100 экз.



Национальный исследовательский Томский политехнический университет
Система менеджмента качества
Издательства Томского политехнического университета сертифицирована
NATIONAL QUALITY ASSURANCE по стандарту BS EN ISO 9001:2008



ИЗДАТЕЛЬСТВО  **ТПУ**. 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30
Тел./факс: 8(3822)56-35-35, www.tpu.ru