

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СИБИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

З. А. ПАРФЕНОВА
И. Ю. ПАРФЕНОВА

СОЦИОЛОГИЯ **И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие
для электронной обучающей системы
по специальности 080505.65 — Управление персоналом

НОВОСИБИРСК 2009

ББК 88.54я77

П 19-6

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы СибАГС

Р е ц е н з е н т ы:

М. В. Удальцова — д-р экон. наук,

зав. кафедрой психологии и социального управления СибУПК;

Т. В. Климова — канд. социол. наук,

доцент кафедры управления персоналом СибАГС

Парфенова, З. А.

П 19-6 **Социология и психология управления** : учеб. пособие для электронной обучающей системы / З. А. Парфенова, И. Ю. Парфенова ; СибАГС. — Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009. — 236 с.

В учебном пособии «Социология и психология управления» рассмотрены как современные тенденции и принципы управления социальными организациями, так и проблемы управленческого общения. В него включены библиографические списки основной и дополнительной литературы, контрольные вопросы и задания, тестовые задания по изучению личностных и деловых качеств.

Учебное пособие является составной частью электронной обучающей системы (ЭОС) при подготовке студентов СибАГС по специальности 080505.65 — Управление персоналом, а также может быть рекомендовано студентам, обучающимся по специальности 080504.65 — Государственное и муниципальное управление, а также руководителям и менеджерам по персоналу.

ББК 88.54я77
© СибАГС, 2009

Предисловие

Дисциплина «Социология и психология управления» входит в число общепрофессиональных дисциплин по специальности 080505.65 — Управление персоналом. В соответствии с Государственным образовательным стандартом по данной специальности студенты должны изучить ряд дисциплин, которые имеют прямое или косвенное отношение к дисциплине «Социология и психология управления», а именно: социологию, психологию и педагогику, социальную психологию, технологию самоменеджмента, теорию организации, основы менеджмента, основы управления персоналом, организационную культуру, этику делового общения, конфликтологию, практическую имиджологию, организационное поведение, мотивацию трудовой деятельности, оценку персонала и т. д. Поэтому в данном учебном пособии не слишком глубоко затрагиваются вопросы тех дисциплин, которые изучаются параллельно или будут изучаться позже.

Предлагаемое учебное пособие является доработанным вариантом учебно-методического комплекса «Социология и психология управления» Л. К. Аверченко, З. А. Парфеновой, изданного ранее.

Социология и психология управления предназначена для того, чтобы дать теоретические представления о путях повышения эффективности управленческой деятельности, рассчитана на восполнение дефицита социально-психологических знаний в области управления персоналом как в теоретическом, так и в прикладном назначении. Курс нацелен также на изучение психики менеджера по управлению персоналом в условиях его специфической деятельности и опирается на достижения других отраслей психологии. Данная дисциплина ориен-

тирована также на получение таких теоретических знаний и практических навыков, как саморегуляция и самоуправление в деятельности менеджера, создание положительного личного имиджа и коммуникативные технологии.

Изучение всех этих вопросов важно в единстве социологических и психологических подходов.

В связи с таким пониманием назначения дисциплины **цели и задачи** курса можно сформулировать следующим образом:

— привитие навыков использования понятий аппарата социологии и психологии управления для решения сложных управленческих задач по управлению персоналом;

— овладение поведенческими навыками;

— умение осознавать свои личные цели, понимать и адекватно оценивать себя и других;

— выработка способностей к личностному росту и рефлексии; к инновациям, конструктивному мышлению, принятию управленческих решений;

— создание позитивного имиджа.

В соответствии с государственным образовательным стандартом по дисциплине «Социология и психология управления» студент должен:

— **иметь представления** об особенностях управленческой деятельности руководителя, в том числе в органах государственного и муниципального управления;

— о роли позиции руководителя в управлении и ее влиянии на эффективность управленческой деятельности;

— о проблемах повышения культуры руководителя в современных условиях;

— о механизмах взаимопонимания в процессе управленческого общения;

— об индивидуальных особенностях личности;

знать предмет дисциплины «Социология и психология управления»;

— структуру и потенциал социальной организации;

— особенности личности и малых групп в организации;

— разновидности делового общения, технику активного слушания и виды рефлексивных ответов;

— факторы, влияющие на формирование позитивного имиджа, слагаемые имиджа;

уметь использовать социально-психологические методы для работы с персоналом;

— диагностировать малые группы в организации;

— мобилизовывать внутренние ресурсы;

— применять приемы и практические навыки саморегуляции и самоуправления;

— создавать личный положительный имидж и имидж организации.

Для более глубокого изучения данного курса необходимо обращаться к хрестоматии по «Социологии и психологии управления» (составители Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова), в которой подобраны материалы по таким темам, как: «Современные тенденции и принципы управления социальными организациями»; «Организационная культура как социально-психологическая проблема»; «Отношения в социальной организации»; «Управленческое общение и приемы влияния на персонал»; «Социальные и психологические основы принятия управленческих решений»; «Психодиагностика и развитие предпринимательских и организаторских способностей»; «Технология формирования имиджа руководителя» и др.

Кроме того, в учебном пособии имеются ссылки на схемокурс (автор И. Ю. Парфенова), который позволяет нагляднее представить излагаемый в лекциях материал.

Таким образом, учебное пособие рассчитано для самостоятельного обучения с использованием материала хрестоматии, схемокурса, практикума по социологии и психологии управления (авторы Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова) с учетом библиографического списка, предложенного после каждой главы.

Самостоятельная работа включает также аутодиагностику для составления психологического портрета и подготовку технологии индивидуального имиджа, рассчитанную на ближайшие три—пять лет.

Методические рекомендации по изучению дисциплины

Уважаемые студенты!

Учебное пособие предназначено для электронной обучающей системы студентов по дисциплине «Социология и психология управления». Следовательно, осваивать учебную дисциплину вам предстоит самостоятельно. Поэтому для более глубокого освоения материалов лекций здесь предусмотрены задания для самопроверки, рекомендована дополнительная литература, список которой предлагается в конце каждой главы.

Особенностью данной дисциплины является то, что она заканчивается не только экзаменом, но и выполнением курсовой работы. Примерный список тем курсовых и выпускных квалификационных работ представлен в данном учебном пособии и в электронной обучающей системе. Кроме того, студентам дополнительно предлагаются методические рекомендации по выполнению курсовой работы по «Социологии и психологии управления». Для практического исследования социально-психологической ситуации в организации при написании своей курсовой работы студент может воспользоваться тестовыми методиками, которые приведены в практикуме по дисциплине «Социология и психология управления». Успешно выполненная курсовая работа может найти логическое продолжение в вашей будущей выпускной квалификационной работе, если вы захотите более глубоко исследовать выбранную тему.

Студенты дистанционной формы обучения, как правило, имеют опыт не одного года работы, и на практике сталкиваются со многими проблемами, которые не описаны ни в одной научной работе или учебном пособии. С этой точки

зрения представляется не только возможным, но и желательным использовать при изучении курса, и особенно при написании курсовой работы, социально-психологический анализ практической деятельности студентов.

Изучение дисциплины «Социология и психология управления» необходимо начинать с подбора некоторого количества литературы, которая указана в библиографическом списке к каждой главе. Конечно, обычно проще всего найти несколько учебников, желательно последних пяти лет выпуска, но сегодня литературная база по управленческим и психологическим дисциплинам интенсивно обновляется как отечественными, так и зарубежными авторами.

После того как у вас в арсенале уже будет иметься некоторая база литературных источников, кроме данного учебного пособия, вам стоит более детально ознакомиться с содержанием тем программы курса, чтобы получить общее представление о том, к чему вы должны стремиться. Как только вы для себя составите так называемый «план работы», стоит приступить к непосредственному изучению текста лекций данного учебного пособия.

Учебное пособие строится по следующим правилам:

1. Изучение основных положений курса в темах лекций, чтобы можно было определить границы курса, в рамках которых в дальнейшем будет проходить подготовка к написанию курсовой работы и экзамену.

2. В ходе прочтения лекций следует для себя помечать те вопросы, которые, по вашему мнению, не раскрыты или раскрыты неполно, и в дальнейшем найти недостающую информацию в рекомендованной литературе.

3. Поскольку в учебном пособии предусмотрен словарь необходимых терминов, используемых в курсе, необходимо к нему обращаться не только в процессе подготовки к экзамену, но и по мере прочтения курса, так как в тексте невозможно было дать все необходимые определения, имеющие отношение к изучаемой теме. Словарь (гlossарий) основных понятий и терминов служит дополнительной информационной базой и его изучение также поможет вам точнее ответить на вопросы тестовой проверки.


4. По ходу теоретического материала идут задания для самостоятельного выполнения. Во многих случаях для ответа на поставленные вопросы необходимо проанализировать свой опыт профессиональной деятельности, поскольку ценным будет ваше собственное мнение по конкретному вопросу. При подготовке к ответам на вопросы можно пользоваться любой литературой, которая указана в рекомендованном списке.

5. Используя материалы тестов и исходя из результатов самотестирования, вам необходимо составить свой психологический портрет.

6. Для облегчения зрительного восприятия учебной информации в тексте лекции используются следующие пиктограммы:


NB — обратить особое внимание;

! — понятие, включенное в словарь;

 — ссылки на задания;

— примеры, упражнения, иллюстрации, разъясняющая информация;

→ — ссылка на материал хрестоматии или практикума «Социология и психология управления»;

 — ссылка на электронный схемокурс, которым необходимо воспользоваться для ознакомления со схематическим отображением материала или для знакомства с дополнительными знаниями, расширяющими или конкретизирующими изложенное в учебном пособии.

Таким образом, цель пособия — способствовать формированию мыслящего специалиста-практика, т. е. профессионального управленца, умеющего критически и точно обдумывать свою работу, ориентироваться в заданной ситуации; владеющего навыками эффективного управленческого общения и распределения своего рабочего времени.

Надеемся, что учебное пособие будет полезным не только студентам специальности «Управление персоналом», но и руководителям и менеджерам по управлению персоналом.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ЕЕ УПРАВЛЕНИЯ

План

§ 1. Предмет и объект социологии и психологии управления.

§ 2. Современные тенденции и принципы управления социальными организациями. Предприятие (учреждение) как разновидность социальной организации.

§ 3. Организация и социальная группа как объекты управления. Личность и малые группы в организации. Аппарат управления как социальная группа. Управленческая команда.

§ 1. ПРЕДМЕТ И ОБЪЕКТ СОЦИОЛОГИИ И ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

[Предмет и объект социологии и психологии управления]



[Хрестоматия: Социологическая рентгеноскопия как инструмент управления]



Половина активной жизни человека проходит в сфере труда, производства и вообще экономической деятельности. Особого внимания заслуживают те социальные отношения, которые формируются и функционируют в данной социальной среде. Наука, изучающая их и устанавливающая основные критерии эффективности их функционирования с точки зрения всех субъектов социальных отношений, называется *социологией и психологией управления*¹.

NB

¹ См.: Удальцова М. В., Аверченко Л. К. Социология и психология управления: учеб. пособие. — Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. — С. 3.

Так как экономическая деятельность всегда тем или иным образом организуется и институционализируется, а не выступает в виде хаотически реализуемых поступков людей, то целесообразно определить направленность изучения социальных явлений и процессов в этой области. Эта направленность — управленческая.

Наиболее четкое выражение она получила в концепциях «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А. Файоля. Сначала ее развитие шло по пути жесткого рационализма в управлении. Но технократические иллюзии стали развеиваться уже в 1930-е гг., когда выяснилось, что во многих случаях рационализм далеко не лучший путь повышения эффективности людей и организаций. Поэтому рационализм стал уступать место другому критерию — поведенческому, основанному на знании фундаментальных положений социологии и психологии субъектов экономической деятельности.

→ **[Хрестоматия: Поле человеческой деятельности управления]**

Благодаря этому знанию стало осуществляться углубленное понимание реальной сути управления в организациях и более крупных социальных системах. Появились такие понятия, как участие работников в управлении, лидерство, имидж руководителя, личностный рост и др. Приобрело права гражданства само понятие «личность в организации». «Соскучившись» по живому человеку и увидев возможность непосредственного обращения к нему (с появлением социологических методов исследования), управление стало социологизироваться и психологизироваться, а социология и психология — специализироваться.

Социология и психология были не только охотно приняты в управлении, но стали рассматриваться как необходимая составная часть этой науки.

NB

Активное использование в управлении системного подхода обусловило дальнейшее усложнение управленческих знаний. В частности, более углубленно стали изучаться организации как социальные системы, активно взаимодейст-

вующие со своей средой. При этом выяснилось, что в зависимости от типа среды могут эффективно работать как бюрократизированные, так и дебюрократизированные системы управления. С этим было связано возникновение на рубеже 1970-х гг. идеи «ситуационного подхода» к управлению. Можно считать, что эта идея как бы «примирила» между собой рациональный и поведенческий подходы.

[Хрестоматия: Определение культуры организации]

→

[Практикум: 3. Управление организационной культурой]

→

Дальнейшее ее развитие (в начале 1980-х гг.) логически привело к осознанию огромной важности **«организационной культуры»** как характеристики, интегрирующей все особенности предприятия (организации) — и системные, и поведенческие — и, в конечном счете, усиливающей значение в управлении гуманизма, опирающегося на потенциал, заложенный в людях (как управляющих, так и управляемых).

!

В настоящее время это направление еще более укрепилось. Просматриваются такие тенденции его развития, как: 1) интернационализация, порождаемая возникновением интегрирующих структур (прежде всего международных информационных систем), возрастанием конкуренции и взаимозависимости в мировой экономике и др.; 2) все большее обращение в управлении к здравому смыслу. Систематизированный «здоровый смысл» основан на выводах социологии, психологии и науки об организационных изменениях (пока еще мало известной в России) и имеет не только практический, но и мировоззренческий характер (как определенная система ценностей и т. д.), позволяя лучше адаптироваться к изменениям в социальной среде.

Социология управления в самом общем смысле изучает взаимоотношения, взаимодействия, возникающие между людьми в процессе совместного выполнения тех или иных организационных задач. Следовательно, *предметом изучения социологии управления* являются отношения, которые возникают в системе управления различных сфер и уровней жизнедеятельности объекта (общества, территории, организа-

NB

ции), между субъектами управления и персоналом различных социальных организаций (предприятий, учреждений); формы, методы и средства управленческих взаимодействий; стиль руководства и другие социальные отношения, формирующиеся в процессе управления. Важны и те аспекты этих отношений, которые связаны непосредственно с руководителем организации, его личными и профессиональными качествами, так как от этого во многом зависит эффективность управленческих взаимодействий.

→ **[Хрестоматия: Социологическая рентгеноскопия как инструмент управления]**

Объектом социологии управления являются сами управленческие взаимодействия. Социология управления в определенной мере как бы обобщает все управленческие науки, выделяя для специального изучения закономерности управленческих отношений на всех уровнях функционирования общества и его элементов.

Современная социология управления как целостная научная и учебная дисциплина находится в стадии формирования. В ней используются различные методы научных дисциплин (либо одновременно, либо по модульному принципу), а не только социологические. К таким методам исследования относятся различные инновационные методы, в том числе синергетические, направленные на стимулирование внутренних резервов самоорганизации. Можно считать, что социология управления выступает некоей особой областью в общей теории и практике организации и управления, в которой процессы управления, структура, механизмы регуляции человеческого поведения в организации рассматриваются с позиций социологии. Она ориентирует на изучение процессов и логики целедостижения в организации. При этом самым общим выражением целеполагания в организации является ее миссия.

В социологии управления выделяют три уровня:

— академический, т. е. уровень теоретических обобщений;

— прикладной, т. е. специальные дисциплины, связанные с разработкой тех средств, которые социолог может использовать в практике управления (социальные технологии, средства социологической диагностики организаций, организационное проектирование);

— социоинженерный, или практико-управленческий, т. е. все направления деятельности социолога в практике управления (функциональная управленческая деятельность).

[Хрестоматия: Управленческая психология]

→

Наряду с социологией управления получила «права гражданства» и психология управления, которая как бы продуцирует психологические знания в ходе управления деятельностью трудового коллектива. *Предметом* ее являются психологические состояния совместно работающих людей: психологическая совместимость, психологическая сработанность, тревожность (или спокойствие), страх (или уверенность), уверенность в завтрашнем дне (или неуверенность) и т. п.

NB

Объектом психологии управления также являются управленческие взаимодействия (как и в социологии управления), но данный объект, как отмечалось, изучается с позиций психологического знания, что предполагает изучение управленческих отношений в следующей предметной области:

NB

— психологические факторы эффективной деятельности управленцев;

— психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений;

— психологические проблемы лидерства;

— психологические аспекты трудовой деятельности и других прикладных направлений психологии.

Единство объекта исследования (управленческие отношения) и требования интеграции социологических и психологических подходов к его изучению предопределили воссоединение социологии управления и психологии управления в единую научную и учебную дисциплину — социологию и психологию управления. Это воссоединение произошло вполне естественно, так как даже самые глубокие психоло-

NB

гические представления о личности руководителя или отдельных работников не могут быть реализованы вне социума — трудового коллектива. А феномен трудового коллектива как субъекта совместной социальной деятельности является по своей природе социологическим.

Представляется, что разделение социологии и психологии управления было оправдано только на самой первой стадии их формирования, так как психологические знания в принципе не могут реализовываться в каком-либо социальном вакууме. Более того, это разделение сегодня кажется еще более искусственным, так как многие вопросы самой предметной области изучаются как бы параллельно, например, мотивация эффективной трудовой деятельности, социальные инновации, стиль руководства и др.

В настоящее время происходит интегрированное изучение управленческих отношений с позиции социологии и прикладной психологии, что дает большее представление об основных направлениях и критериях эффективности функционирования управленческих отношений на организованном уровне. Содержание социологии и психологии управления — это изучение социальных организаций как пространства для реализации управленческих отношений, а также организационной культуры, трудового поведения, мотивации, коммуникаций, конфликтов, управленческого общения, процесса разработки и принятия решений.



Задание 1.1.1. Изучив соответствующие темы хрестоматии по «Социологии и психологии управления», определите, труды каких авторов внесли вклад в становление этой науки.



Задание 1.1.2. Назовите, в чем состоит единство объекта социологии управления и психологии управления. Перечислите различия предмета изучения социологии управления и психологии управления. Объясните, почему целесообразно вос-

соединить обе эти дисциплины об управленческих отношениях в одну — социологию и психологию управления.



Задание 1.1.3. Обозначьте основные проблемы, исходя из вашей деятельности или должности, имеющие отражение в психологии управления.

Контрольные вопросы:

1. Какие определения науки «Социология и психология управления» вы знаете?
2. Что изучает социология управления?
3. Что является объектом изучения социологии управления?
4. Какие три уровня изучения социология управления вам известны?
5. В чем важность изучения организационной культуры?
6. Что изучает психология управления?
7. Что является объектом изучения психологии управления?
8. Что является предметом изучения психологии управления?
9. Почему разделение социологии и психологии управления на две дисциплины в настоящее время неактуально?
10. Почему необходимо воссоединение социологии управления и психологии управления в единую научную и учебную дисциплину — социологию и психологию управления?

§ 2. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ. ПРЕДПРИЯТИЕ (УЧРЕЖДЕНИЕ) КАК РАЗНОВИДНОСТЬ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Организация — это устойчивая система совместно работающих для достижения общих целей людей на основе разделения труда и определенной иерархии. !

[Среда организации]



Внутреннюю среду организации составляют такие переменные, как цели, сотрудники, структура, технологии, финансы. Потребители, партнеры, СМИ, акционеры, мест-

ное сообщество, государство (с законами и политикой), общество (с наукой, техникой, социальной структурой, культурой) в целом составляют внешнюю среду организации.

Понятия «фирма», «компания», «корпорация», «предприятие» являются синонимами понятия «организация».



Управление (в общем виде) представляет собой процесс упорядочения системы, обеспечение ее функциональности (объектами управления могут быть люди, машины, производственные процессы).



[Понятие социального управления]

Управление (социальное) — целенаправленное воздействие на общественные процессы, осуществляемое посредством специальных органов и организаций, призванных совершенствовать целостность и структуру социальной системы, ее оптимальное функционирование и развитие.

NB

Главная задача управления — регулирование поведения и деятельности людей, отношений между ними.

Основными элементами структуры управленческого процесса выступают объект, субъект, средства, результат управления.



[Хрестоматия: Задачи и функции социального управления]

К числу функций управления относят: построение модели управляемого объекта, выработка и принятие управленческого решения, организация, расстановка элементов управления в соответствии с принятым решением, распорядительство, обеспечение устойчивой обратной связи, контроль и др.

Социальная организация как социальная система



[Хрестоматия: Фундаментальные функции социального управления. Прикладные функции социального управления]

Понятие *социальной организации* может относиться к трем различающимся между собой феноменам. Во-первых, оно может подразумевать *искусственное объединение институционального характера*, предназначенное для вы-

полнения какой-либо определенной функции. В этом смысле социальная организация имеет свой социальный статус (например, орган власти, ассоциация, предприятие и т. п.). Именно это понимание социальной организации с точки зрения уровня формирования и функционирования социальных отношений имеет для нас особое значение, так как определяющим признаком здесь является **цель**. !

В данном случае организация выступает как целевой объект, как целевая общность, в которой достижение общих целей признается возможным только через достижение индивидуальных и, наоборот, достижение индивидуальных целей становится возможным только через выдвижение и достижение общих целей. В первом случае создаются трудовые организации (предприятия, учреждения), во втором — возникают различные общественные организации (ассоциации). Коллективное целедостижение, в свою очередь, вызывает необходимость иерархии в управлении.

Во-вторых, понятие «организация» может совпадать с понятием «управление», хотя, конечно, не исчерпывает его. В данном случае «социальная организация» означает *деятельность* по распределению функций, координации и т. п., т. е. процесс целенаправленного *воздействия на объект*, предполагающий фигуры организатора и организуемых.

В-третьих, термин «социальная организация» используется для характеристики степени *упорядоченности объекта*, т. е. для выявления его структуры и типа связей целого и его частей. В данном смысле этот термин обычно употребляется для обозначения организованных и неорганизованных систем, формальных и неформальных организаций.

Эти три подхода к понятию социальной организации представим в виде схемы (рис. 1).

Поскольку здесь рассматривается не просто организация, а *социальная* организация, важно определить именно ее *социальные свойства*, к числу которых, например, относятся организационные цели и функции, эффективность результатов, мотивация и стимулирование персонала и др. Иными словами, организация формируется как социальная среда, включающая

в себя социальные группы, статусы, нормы, отношения лидерства, сплоченности — конфликтности и т. д. (рис. 2).

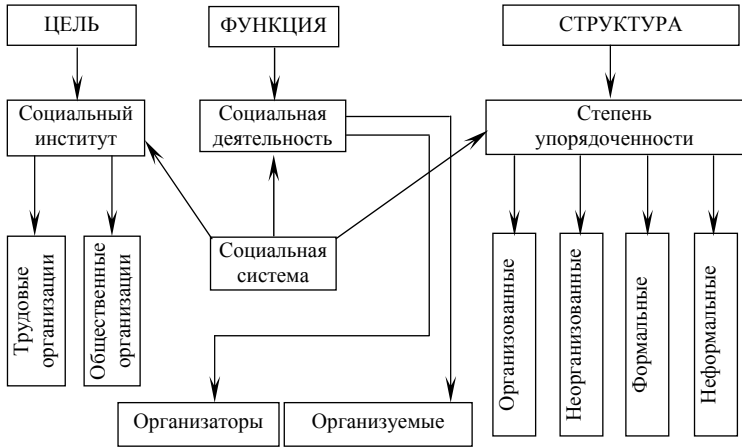


Рис. 1. Различные подходы к понятию социальной организации¹

¹ Приводится по: Удальцова М. В. Социология управления: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. — С. 8.

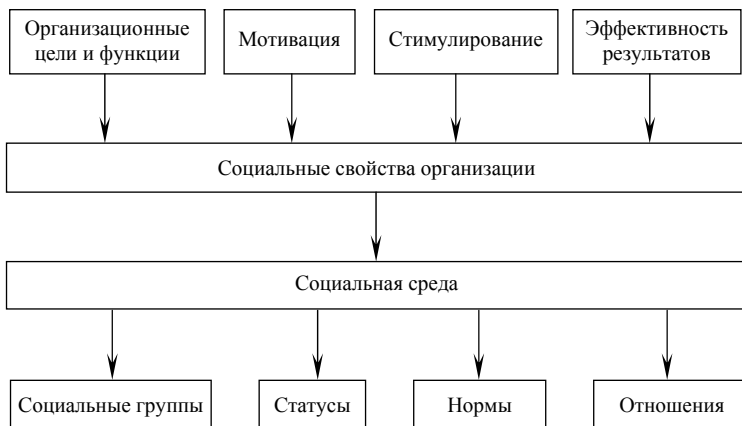


Рис. 2. Социальные свойства организации¹

Итак, анализ социальной организации должен включать в себя все перечисленные выше аспекты. Более того, любые ее элементы, процессы, проблемы должны быть рассмотрены в каждом из этих измерений. Так, индивид в организации одновременно выступает и как работник, и как личность, и как элемент системы.

Любое же подразделение организации есть функциональная единица, малая или большая социальная группа и подсистема.

[Социальная организация как социальная система]

[Хрестоматия: Организация как социотехническая система]



Подобный подход к социальной организации и ее элементам во многом предопределен тем, что она является одним из наиболее развитых видов *социальной системы*, в котором элементами являются люди и возникающие между ними отношения, а системообразующими качествами выступают цель, управление и взаимодействие (рис. 3).

¹ Удальцова М. В. Там же.— С. 9.

Тот факт, что сами системообразующие качества, характеризуя систему в целом, выражают разные ее «стороны», подтверждает мнение о том, что социальные системы являются наиболее сложными. Кроме того, и человек как основной их элемент имеет собственную природу и наибольшую свободу выбора поведения. Именно поэтому для социальной системы характерны *неопределенность функционирования* и обязательное *наличие границ управляемости*.

Данные свойства социальных **систем** обусловили поиск путей снижения их сложности и неопределенности функционирования. При этом возможны следующие варианты:

- сужение диапазона управления;
- упрощение структуры организации, стандартизация организационных связей и норм;
- повышение разрешающей способности управления.

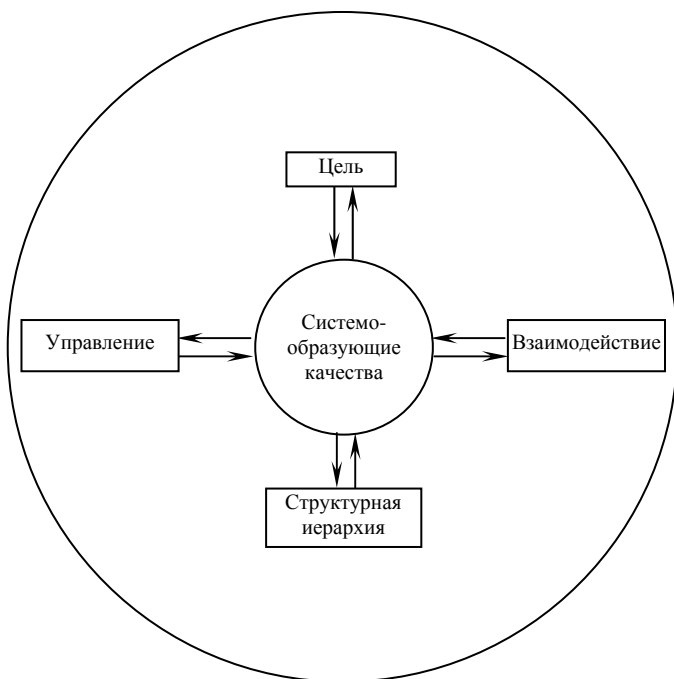


Рис. 3. Основные системообразующие качества социальной системы¹

Типичные этапы развития организации (компании)



[Хрестоматия: Этапы развития организации]

Этап первый. Компания только что создалась, все сотрудники, они же, как правило, и акционеры, болеют за дело, активно работают, разрабатывают новые услуги, бережно относятся к клиентам, искренне радуются каждому заработанному рублю. Конфликты пока редки, прибыль небольшая и часть ее вкладывается в развитие. Этот этап заканчивается, когда фирма начинает набирать новых наемных сотрудников.

Этап второй. Костяк фирмы продолжает придерживаться правил первого этапа, новые сотрудники нанима-

¹ Приводится по: *Удальцова М. В.* Указ. соч.— С. 11.

ются на работу в первую очередь для того, чтобы решать свои собственные проблемы. Интересы фирмы и ее проблемы (за редким исключением) их либо интересуют в последнюю очередь либо вовсе не волнуют. Для них важны две ключевые мысли: «сколько времени осталось до зарплаты?» и «когда повысят зарплату?» Некоторые, правда, ухитряются перейти в костяк фирмы благодаря инициативе и личным качествам. Этот период достаточно долгий. Конфликтов мало, увольняют сотрудников только за явную профнепригодность. Прибыль стабильная. Клиентов все еще любят, работают с ними индивидуально.

Этап третий. Костяком фирмы создана работающая бизнес-модель. Наемных сотрудников уже гораздо больше, чем акционеров и «старичков». Руководство пытается сплотить коллектив совместными вечеринками и выездами на природу. Внешне все выглядит красиво: руководство говорит тосты и правильные слова, избирательно выплачивает премии. Но среди новых сотрудников начинается конкуренция за место «под солнцем». Приходят новые начальники, формируют отделы «под себя» из «своих людей», увольняют «старичков». Некоторые опытные сотрудники уходят в другие компании в поисках чего-то нового. На прежней работе им просто скучно и нет возможностей для роста. Беспокойных и настойчивых клиентов уже не любят, так как они мешают спокойно «работать».

Этап четвертый. Если фирма не переживает финансовых кризисов и бизнес идет успешно, то внешне все выглядит благополучно: реклама, глобальные проекты. В этот период руководство чаще всего перестает вникать в оперативное управление и передает бразды правления в руки наемных сотрудников. На данном этапе происходит активное увольнение «беспокойных» амбициозных сотрудников, нанимаются на маленькую зарплату середнячки. Отделами и секторами довольно часто управляют молодые, активные сотрудники, но не имеющие опыта эффективного управления или в прошлом завалившие собственный бизнес. У каждого из них, как правило, есть свои планы по привлечению клиен-

тов и развитию фирмы. Штат раздувается до переполненности арендуемого помещения. Из тех сотрудников, кто когда-то начинал дело, почти никого не осталось. Нет направленности на клиентов, хотя публично и при высоком начальстве декларируются прямо противоположные ценности. Средства вкладываются в новые проекты, офисы, технику, но управлять всем этим в рамках компании практически невозможно, так как каждый менеджер строит из своего отдела «независимое государство».

Этап пятый. Руководство начинает создавать фирму в другой области. В старой компании все запущено. Старые сотрудники ушли, у новых не хватает квалификации. Неделанные проекты либо забываются, либо продаются. В офисе «пасется серое стадо», на входящие звонки отвечают формально, неудовлетворенные клиенты ругаются и уходят к конкурентам. Прибыли сокращаются, начинаются массовые увольнения.

Дальше возможны разные варианты. Для того чтобы этапы развития организации проходили менее болезненно, требуются сильное руководство, продуманная философия, политика организации, эффективная стратегия развития, команды профессионалов, высокий уровень организационной культуры и т. д.

Философия и стратегия организации

→ [Практикум: 1. Организация и социально-психологические аспекты ее управления]

! К определяющим феноменам организационной среды относятся философия и стратегия организации, которые тесно связаны друг с другом и с управленческим контекстом. Сформированность и непротиворечивость философии и стратегии организации определяют ее жизненный цикл, т. е. срок ее существования.



[Формирование стратегии организации]

В общем виде стратегия предприятия включает в себя такие компоненты, как миссия, бизнес-цели, система оп-

тимальных стратегий по их достижению, оценка потенциала предприятия, оценка емкости рынка, рентабельности, комплекса маркетинга, прогнозы развития, организационная структура. Все указанные компоненты базируются на корпоративных стандартах.

Принципиальные моменты разработки стратегии организации

В действительности сколько существует организаций, столько и стратегий развития. Разрабатывает эту стратегию руководство, перед которым стоит необходимость ответить на вопросы, какой бизнес развивать, а какой прекратить. Есть три основных подхода к выработке стратегии.

Первый — это лидерство по издержкам. В этом случае компания делает основной акцент на организацию такого производства, снабжения, дистрибуции, технологий и инженерно-конструкторской базы, которые будут работать на лидерство по цене.

Второй подход — специализация, выбирая которую предприятие стремится стать лидером в конкретной области, делает акцент на уникальность продукции, покупаемой даже по высокой цене.

Третий подход — концентрация усилий на определенном сегменте рынка, что требует внимательного изучения потребностей сегмента, который должен быть количественно посчитан. В этом случае возможно лидерство как по издержкам, так и по уникальности и качеству.

Любая стратегия выбирается в зависимости от миссии, долго- и краткосрочных целей, финансовых ресурсов, общеполитической ситуации, квалификации, опыта и связей сотрудников, прежних обязательств фирмы, степени зависимости от поставщиков, личных интересов владельцев.

Под *философией организации* принято понимать совокупность смыслов ее существования, разделяемых руководством и персоналом организации. Это комплекс ценностей и принципов, по которым организация осуществляет свою деятельность. Управленческой команде необходимо

NB

выработать определенную систему ценностей и приоритетов, своеобразную философию организации (фирмы).



[Содержание и пути внедрения философии организации]

В философии организации могут быть зафиксированы: предназначение организации, ее миссия, идеальный образ различных категорий специалистов, работающих в организации, присущие ей особенности управления, взаимодействия, производства и т. д.

А. П. Егоршин выделяет следующие элементы философии организации: цели и задачи организации, декларация прав сотрудников, поощрения и запреты, качества сотрудников, условия труда, оплата труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения¹.

Основные положения философии могут быть сформулированы в каком-либо документе или же существовать в неявной форме: как «неписанные» законы, которые, тем не менее, регулируют поведение членов организации.

Тесно связана с философией структура организации, под которой понимается совокупность целей, рассчитанных на долгосрочную перспективу (от 5 до 20 лет) и связанных с воплощением ведущих положений философии организации.

Долгосрочные цели организации группируются вокруг универсальных элементов организационной политики, к которым относятся персонал (его структура, количество, компетентность, профессионализм и т. д.), продукт, который производит организация (его качество, количество, конфигурация, свойства), и продвижение продукта к потребителю.

У сотрудников организации существуют ориентиры, по крайней мере их семь, по которым практически безошибочно можно судить о фактическом отношении руководителей организации, невзирая на любые их заявления на этот счет, к ее философии:

— *точки концентрации внимания высшего руководства* — это то, на что в самом деле обращает внимание

¹ См.: Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов.— 3-е изд.— Н. Новгород: НИМБ, 2001.— С. 209.

руководство, что постепенно превращается в предмет заботы сотрудников и включается в число норм поведения, которыми они начинают руководствоваться;

— *реакция руководства на критические ситуации* — возникает в организации, когда в критических ситуациях руководитель, как и любой другой человек, ослабляет контроль над собой и начинает действовать согласно своим истинным, а не декларируемым убеждениям.

Сотрудники тоже обостренно воспринимают происходящее, поэтому действия, а также предпочтения руководителя в этот момент воспринимаются сотрудниками острее и переходят в систему их ценностей;

— *отношение к работе и стиль поведения руководства* — работники сознательно или бессознательно копируют ритм работы руководителя, его подходы к выполнению обязанностей и т. д.;

— *критерии поощрения и наказания. Критерии отбора кадров, продвижения и увольнения* — это наиболее точные и убедительные для сотрудников индикаторы ценностей, которым на самом деле привержено высшее руководство;

— степень делегирования полномочий, практика распределения задач — у сотрудников складывается представление о том, насколько руководитель ценит дух свободы и инициативы;

— *система организационных процедур* — все процедурные моменты в силу своей природы регулярно повторяются, и климат, который при этом создается, глубоко проникает в организацию;

— *дизайн и принципы размещения сотрудников* — дизайн несет невербальную информацию о стиле организации, а размещение тех или иных сотрудников свидетельствует об их фактической ценности для организации.

[Содержание и пути внедрения философии организации]



Единственным приемлемым способом внедрения философии организации является убеждение. Любые попытки ее силового внедрения неизбежно вызывают конфлик-

ты, негативное к ней отношение и сопротивление сотрудников. Для повышения эффективности убеждения чрезвычайно важен лозунг — установка, поясняющая, зачем это делается и что это даст участникам.

По существу, положения философии организации направлены на подсознание человека и поэтому близки к высказываниям, которые применяются в самопрограммировании и самовнушении. Не существует четких правил конструирования готовых положений, одинаково эффективных для всех людей: мера их воздействия в значительной степени определяется психофизиологическими особенностями и структурой личности каждого человека. Из вышеизложенного следуют два вывода:

— природу не обманешь — невозможно успешно внедрить философию организации, которую сами руководители не готовы исповедовать в своей практической деятельности;

— философию организации целесообразно разрабатывать для руководителей — практически невозможно сформулировать такие ее положения, которые одинаково эффективно повлияют на всех сотрудников фирмы. Они должны быть эффективными для высшего руководства, тогда, возможно, некоторая неоптимальность их воздействия на подчиненных может компенсироваться тем положительным отношением к этой философии, которое будет передаваться от руководителей к подчиненным.

Для успешного внедрения философии организации необходимо выполнить следующее:

1. Тщательно проанализировать положения, которые предположительно будут включены в эту философию; оставить только те из них, которые всецело разделяются всем руководством и которым оно готово следовать.

2. В случае необходимости добавить новые положения — в частности, положение о недопустимости превышения служебных полномочий в отдельных технологических процессах и т. д.

3. В случае наличия разительного несоответствия утверждения и фактического положения дел целесообразно

временно заменить словоформы утверждающего характера на выражения типа «мы стремимся...», для того, чтобы в последующем по мере изменения положения вернуться к утвердительной форме. Положений не должно быть слишком много. При этом степень воздействия отдельного положения падает. На практике в философию обычно включают 10—12 положений.

4. С учетом ограниченности числа положений, которые могут быть включены в философию организации, и значительно большего числа правил и норм поведения, которые необходимо и желательно пропагандировать среди сотрудников фирмы, целесообразно разработать и более обширный документ типа кодекса поведения сотрудника, в котором наряду с положениями, не вошедшими в философию организации, привести желательные нормы поведения сотрудников в тех или иных стандартных ситуациях.

5. Попытаться перефразировать положения для того, чтобы добиться повышения их убеждающего воздействия на каждого, кто участвует в этой работе.

6. Довести до каждого сотрудника утвержденный руководством вариант философии организации с обязательным объяснением цели его введения. Это могут быть выражения такого плана: «Мы стремимся добиться того, чтобы совместная работа всех служащих фирмы стала более слаженной, приятной и в конечном итоге более выгодной в финансовом отношении».

7. После того как философия организации благодаря повседневному следованию ей руководства станет реальностью, ее можно начать декларировать во внешнем окружении под лозунгом: «Это наши принципы — оценивайте нас по ним».

8. Всем новичкам в первый день работы полезно давать первое стандартное задание: изучить и попытаться осмыслить философию организации; ознакомиться с кодексом поведения сотрудника; собрать на врученном ему списке подписи всех сотрудников фирмы и тем самым познакомиться с каждым лично.

→ [Хрестоматия: Управление организацией как искусство]

Основные принципы управления организацией¹:

1. Главное в политике управления подчиненными — это поиск путей преодоления отчуждения, ибо человек с высокой степенью отчужденности не способен к добро-совестному труду.

2. Главной целью любого предпринимательства является не собственное обогащение, а повышение благосостояния сотрудников фирмы и, следовательно, общества в целом.

3. Каждый работник должен быть четко и ясно проинформирован о целях и задачах организации, об структуре управления, о своих функциях, правах, ответственности, о правилах внутреннего распорядка, механизмах выдвижения и реализации рацпредложений, о системе стимулирования — вознаграждениях, санкциях.

4. Главный философский урок истории науки и практики управления: если хочешь выдержать конкуренцию и процветать, вкладывай средства прежде всего не в фонды, а в кадры, в руководящий и исполнительский персонал.

5. Не принимай человека на работу без учета его совместимости с другими членами коллектива.

6. Повышая должностной статус работника, одновременно подумай о повышении его зарплаты до удовлетворительного уровня, иначе жди должностных преступлений.

7. Не увлекайся поисками новых «хитроумных» структур: наиболее надежной является линейная, где у каждого подчиненного только один непосредственный начальник.

8. Если структура системы управления отлажена, остерегайся прожектерских предложений о структурных реорганизациях — от них систему лихорадит.

9. После формулировки цели постарайся построить «дерево» функций, необходимых и достаточных для ее достижения. Это позволяет правильно распределить рабо-

¹ Приводится по: *Поведение руководителя: практ. пособие* / авт.-сост. Л. С. Вечер. — Минск: Новое знание, 2000. — С. 75—83.

ту (задания) и создать продуктивный план деятельности организации.

10. Не жалея средств (в пределах возможного):

- на повышение уровня квалификации кадров;
- создание условий для совмещения профессий;
- отлаживание механизма прогнозирования и целеполагания;
- поддержание творческого потенциала сотрудников;
- создание гибких графиков работы.

Все это необходимо для адаптационной гибкости фирмы и ее конкурентоспособности.

11. В должностных инструкциях руководителей (кроме руководителя организации) должны быть строго очерчены их полномочия по отношению к подчиненным, иначе трудно избежать превышения власти и волюнтаризма.

12. Не оставляй конфликты в коллективе на самотек. Знание их причин позволяет достаточно успешно бороться с ними.

13. Следи за профессиональным и социально-психологическим соответствием работника должности.

14. Если не обеспечишь талантливому специалисту служебную перспективу, он уйдет к твоему конкуренту.

15. Помни: возможности рационального управления ограничены по определению (от природы), поэтому не пытайся формализовать всю систему управления (правила, предписания) — это не улучшит работу, а приведет к бюрократизму.

16. Никогда не доверяй прогнозам на 100 %, ибо они имеют вероятностный характер — это их существенное свойство. Невозможно полностью избавиться от предпринимательского риска.

17. В выработке управленческого решения может принять участие коллегия или весь коллектив, но принять решение должен ты сам.

18. Чтобы эффективно стимулировать подчиненного, нужно знать уровень его притязаний.

19. Не существует достаточно эффективных форм внешнего контроля. Самая лучшая форма контроля — это само-

контроль работника, что возможно лишь тогда, когда цели и интересы организации превратились в его собственные.

20. Не пытайся найти рационально обоснованную норму расходов на маркетинг и рекламу — это невозможно.

21. Никогда не пользуйся преимуществами своего статуса: они вызывают отчуждение у подчиненных (отдельная стоянка для машины, особый зал в столовой и т. д.).

22. Одевайся так, чтобы не очень отличаться от подчиненных.

23. Будь заботлив и мягок в обращении с подчиненными, но никогда не либеральничай и не допускай фамильярности. Не бойся быть иногда суровым и жестким ради интересов дела; главное — не обидеть подчиненных несправедливостью.

24. Не делай тайн из своей личной жизни, иначе в коллективе возникнут нездоровое любопытство и сплетни.

25. Если твое решение оказалось ошибочным, признай ошибку и отмени его. Это только укрепит твой авторитет.

26. Не вникай и не влезай в детали работы подчиненных, если они действуют в пределах твоих стратегических решений.

27. Чтобы выдержать конкуренцию, ты должен очень внимательно следить за изменением рыночных требований, политической и социокультурной ситуации, а также за действиями конкурентов.

28. Принимай на работу таких людей, которые способны органически вписаться в общую культуру организации.

29. Не уделяй слишком много внимания специализированным знаниям кандидатов: эти знания быстро устаревают. Старайся подбирать таких людей, которые способны постоянно учиться.

30. Нового сотрудника нужно очень внимательно и осторожно ввести в организационную культуру фирмы — это поможет ему быстрее адаптироваться и начать эффективно работать.

31. Знания и навыки устаревают с изменением технологии. Внутриорганизационное переобучение сотрудников

обойдется дорого, но все же это намного дешевле, чем набирать новых сотрудников.

32. Чтобы иметь постоянных клиентов, организации требуется позитивный имидж. Он должен формироваться благодаря высокому качеству ее услуг, полезной общественной деятельности, соответствующему виду офиса, благоприятной внешности ее работников.

33. Особое внимание необходимо уделять фирменному знаку, эмблемам, этикеткам и т. д. От этого тоже во многом зависит формирование положительного впечатления от фирмы.

34. Хорошая репутация в деловом мире создается также добросовестным исполнением долга сотрудниками организации, их пунктуальностью, обязательностью во взаимоотношениях с контрагентами (заказчиками, поставщиками и т. д.), а также высоким уровнем их конкурентоспособности.

35. Соблюдение этики трудовых взаимоотношений в коллективе способствует дальнейшему процветанию организации.



Задание 1.2.1. *Опишите три существующих подхода к изучению социальной организации. Назовите основные системообразующие качества социальной системы.*



Задание 1.2.2. *Обозначьте основные проблемы, исходя из вашей деятельности или должности, имеющие отражение в психологии управления.*



Задание 1.2.3. *Проанализируйте «за» и «против» наличия отдельной философии организации. Определите степень сформированности и непротиворечивости философии и стратегии на базе конкретной организации.*

Контрольные вопросы:

1. *Какие определения понятия «организация» вы знаете?*
2. *Что такое «социальная организация»?*
3. *Что составляет внутреннюю среду организации?*
4. *Каковы основные системообразующие качества социальной организации?*
5. *Каковы основные свойства социальной организации?*
6. *Какой может быть структура социальной организации?*
7. *Какие определения понятия «управления» вы знаете?*
8. *В чем отличие определений «управление» и «социальное управление»?*
9. *Каковы главные задачи управления?*
10. *Что является основными элементами структуры управленческого процесса?*
11. *Каковы основные функции управления?*
12. *Какие этапы развития организации вы знаете? Дайте характеристику каждому этапу.*
13. *Какие компоненты включает стратегия организации?*
14. *Какие основные подходы к разработке стратегии организации вы знаете?*
15. *Что принято понимать под философией организации?*
16. *Какие элементы включает философия организации?*
17. *Каковы универсальные элементы организационной политики?*
18. *Какие существуют ориентиры, по которым можно судить о фактическом отношении руководителей организации к ее философии?*
19. *Какие способы внедрения философии организации вам известны?*
20. *Какой комплекс действий нужно выполнять для успешного внедрения философии организации?*

**§ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА
КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ.
ЛИЧНОСТЬ И МАЛЫЕ ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.
АППАРАТ УПРАВЛЕНИЯ КАК СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА.
УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА**

*Управление группами, коллективами, командами
и социальными отношениями*

[Хрестоматия: Формирование групп и их динамика] →

[Практикум: 2. Аппарат управления как социальная группа] →

Человек не может существовать вне взаимодействия и общения с другими людьми или группами. Поведение индивида как личности во многом зависит от социальной среды, окружения. Социальная среда представляет собой сложное устроенное общество, в котором люди объединены друг с другом в многочисленные разнообразные, более или менее устойчивые соединения, называемые группами. Поэтому в шуточной фразе «вся наша жизнь — хождение по группам» заключен большой социально-психологический смысл.

Социальные группы принято разделять на большие и малые. *Большие социальные группы* представлены государствами, нациями, народностями, партиями и т. д., а также общностями, выделяемыми по профессиональным, экономическим, религиозным, культурным, образовательным, возрастным и другим признакам.

Но основным проводником влияния общества и больших социальных групп на индивида является малая группа. Особый интерес представляют малые социальные группы, в которых человек реализует себя при выполнении определенной профессиональной или управленческой деятельности. *Малая группа* — это относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями и задачами. Группа, достигшая в процессе совместной деятельности высокого уровня развития, называется *коллективом*.

[Развитие социальных групп]

NB

NB



! В настоящее время становится актуальным понятие «команда». **Команда** — это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов. Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта.

Основные различия между группами и командами

Группа	Команда
Имеет назначаемого сильного лидера	Роль лидера переходит от одного члена к другому
Индивидуальная подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)
Цель та же, что и у организации	Специфическое видение или цель
На выходе — продукты индивидуального труда	На выходе — продукты коллективного труда
Встречи «необходимы и достаточны»	На встречах ведутся не ограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы
Эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес (например, на финансовые показатели)	Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	Совместное общение, принятие решений и рабочие задания

NB Далеко не каждую группу администраторов можно назвать управленческой командой, так как понятие «команда» включает в себя ряд особенностей, присущих только ему. Под *управленческой командой* подразумевается группа работников, для совместной деятельности которых характерны следующие признаки:

— каждому члену группы ясны планы лидера;

- устремления членов команды согласуются между собой;
- руководитель этой группы ориентирован на достижение единой цели;
- члены команды помогают друг другу, так как знают, что их поведение влияет на эффективность работы каждого;
- члены команды честны друг с другом;
- команда обладает всеми навыками и способностями, необходимыми для работы;
- обязанности в команде четко распределены;
- каждый член команды делает все возможное, чтобы успешнее управлять подчиненными;
- члены команды легко общаются как внутри организации, так и за ее пределами;
- управленческая команда имеет высокий авторитет у подчиненных;
- каждый член команды вовлекается в процесс принятия решений;
- каждый руководитель удовлетворен собой как член команды.

Управленческая команда — это, во-первых, целостная структурная единица, которая определяет стратегию деятельности организации в целом, во-вторых, является связующим и управляющим звеном в коллективе. Члены этой команды всегда должны учиться, иначе она перестает развиваться. Умение обучаться создает для такой группы возможность размышлять над своим опытом и адаптировать методы и взаимоотношения других фирм на основе того, что для нее действительно, а что нет.

Члены управленческой команды могут различаться по полу, опыту, личностным особенностям, однако их ценности должны быть едины или близки. Ценностно-ориентированное единство — показатель сплоченности членов группы, который выступает в качестве основной характеристики внутригрупповых связей и отношений. Он отражает степень совпадения мнений, оценок, позиций членов

группы по отношению к наиболее значимым вопросам. Однако сплоченность не предполагает полной нивелировки индивидуальностей членов группы. Разносторонность вкусов и эстетических ценностей членов группы не препятствует сохранению их сплоченности.

Ценностно-ориентированное единство в команде — это прежде всего сближение оценок в нравственной и деловой сферах, в подходе к целям, задачам и ценностям значимой совместной деятельности, к которым можно отнести:

- гордость за свою организацию;
- стремление к достижению ее целей;
- заботу о прибыльности всех дел;
- коллективный труд;
- планирование работы;
- контроль за результатами;
- профессиональный рост;
- положительное отношение к нововведениям;
- внимательное отношение к клиентам;
- честность.

Успешно функционирующая управленческая группа руководствуется определенной системой ценностей. Руководство и управление в современной мобильной организации заключаются в определении и уточнении системы ценностей¹. В этом процессе необходимо:

- выделять определенные ценности из общего потока информации;
- беспристрастно оценивать их;
- уметь заинтересовать людей новыми ценностями или разрешать конфликты на почве уже существующих ценностей;
- помнить, что отношение к каким-то ценностям проявляется в действиях руководителя. Для уточнения ценностей иногда важнее сам процесс обсуждения, чем содержание разговора;

¹ См.: *Поведение руководителя: практ. пособие* / авт.-сост. Л. С. Вечер.— Минск: Новое знание, 2000.— 208 с.

— уточнять ценности, которые помогают людям преодолеть взаимную подозрительность и неловкость;

— предельно внимательно относиться к сокровенным ценностям людей, которые связаны с повышением роли собственного «Я» в окружающем мире: понимание этих ценностей придает человеку индивидуальность;

— найти возможность реализации своих целей в рамках целей организации, не подавляя ценностей и целей других людей.

Характеристика ролей в управленческой команде

[Развитие социальных групп]



Для эффективной работы в команде обязательно должны быть представлены несколько основных ролей (табл. 1). Эти роли можно считать одинаково важными при условии, что они используются в команде в надлежащие периоды времени и наилучшим образом.

Таблица 1

Виды командных ролей

Виды командных ролей	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
«Мыслитель» (генератор идей)	Творческая направленность, богатое воображение, неординарность мышления. Стремление к новаторству. Источник оригинальных идей для команды	Недостаточность опыта межличностного общения. Психологическая неустойчивость. Может долго задерживаться на рассмотрении «интересных идей»
«Исполнитель»	Претворяет идеи в практические действия. Превращает решения в легко выполнимые задания. Вносит упорядоченность в деятельность команды	Недостаточная гибкость. Неприязнь к фантастическим идеям. Неприязнь к частым изменениям планов

Продолжение табл. 1

Виды командных ролей	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
«Доводчик»	Усердие и добросовестность. Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью. Отслеживает своевременность выполнения заданий	Чрезмерная обеспокоенность состоянием дел. Склонность к внутренним переживаниям. Нежелание порекомендовать свои обязанности. Неприятие несерьезного отношения к его обязанностям со стороны других
«Оценщик» (эксперт)	Исповедует беспристрастный критический анализ ситуации. Стратегический подход и прогностичность в оценках. Точность суждений, стремление рассматривать все возможные варианты решения	Недооценка факторов стимулирования и воодушевления. Недостаточность вдохновения и творческого воображения. Способность сбивать других, подавляя их инициативу
«Исследователь ресурсов»	Владения искусством проведения переговоров, разнообразие контактов. Талант импровизатора, изучает благоприятные возможности. Энтузиазм, коммуникабельность	Теряет интерес по мере угасания энтузиазма. Перескакивает от одной задачи к другой. Нуждается в повышенном внешнем давлении
«Формирователь»	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды. Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Легко переходит в состояние раздраженности. Импульсивность и нетерпеливость. Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении. Результат любой ценой

Виды командных ролей	Необходимые личные качества и вклад в деятельность команды	Допустимые недостатки
«Формирователь»	Постоянная ориентированность на решение поставленной задачи; стимулирует работу всей команды. Способствует реализации принятых решений; побуждает сотрудников работать интенсивнее. Энергичность, стремление к превосходству и работе с полной отдачей сил	Легко переходит в состояние раздраженности. Импульсивность и нетерпеливость. Нетерпимость к нечетким формулировкам и нерешительности в поведении. Результат любой ценой
«Коллективист»	Способствует гармонизации отношений в команде и устранению разногласий. Внимательно выслушивает собеседника; опирается на мнения других. Чуткость, отсутствие чрезмерной самоуверенности	Нерешительность в кризисных ситуациях. Стремление избежать обострения ситуаций. Может воспрепятствовать совершению действий в решающий момент
«Председатель» (координатор)	Четко формулирует цели, хорошо выполняет функции ведущего во время дискуссий. Способствует эффективному принятию решений. Имеет хорошие коммуникативные навыки; социальный лидер	Может производить впечатление человека, склонного к манипуляциям. Склонность к переложению своих обязанностей на других. Может приписывать себе заслуги всей команды
«Специалист»	Обладает редко встречающимися навыками и знаниями. Целеустремленность и способность концентрировать усилия. Инициативность и способность всецело отдаваться работе	Полезен только в узкой профессиональной сфере. Зачастую слабые коммуникативные навыки. Часто, образно выражаясь, «не видит леса за деревьями»

Любая команда независимо от ее численности имеет больше шансов быть эффективной, если она сбалансирована в отношении всего набора командных ролей и если в ней

обеспечивается и поощряется выполнение всех командных ролей, наиболее актуальных для решения конкретных задач команды в определенный момент времени. Следует терпимо относиться к допустимым недостаткам отдельных членов команды и учиться управлять ими, а не искоренять их.

Исследования показывают, что до 10 % людей не способны к командной работе¹. Таких людей и не следует принуждать к работе в команде. Существуют другие сферы деятельности, где они могут найти применение своим способностям.

Для большей эффективности управленческой команды нужно, чтобы все эти роли выполнялись членами группы, которые бы взаимно дополняли друг друга (иногда один член группы может выполнять две и больше ролей). Ценность всех членов команды одинакова и не зависит от того, какую из перечисленных функций они выполняют. Нет плохого и хорошего игрока, нет важного и неважного по функциям. Нужно принимать во внимание эти различия: «председатель» не выработает идеи, «генератор идей» не проведет собрания. Достичь баланса в команде можно тогда, когда все роли распределены.



[Хрестоматия: Социально-психологическая общность — матрица коллективного состояния людей. Субъекты социально-психологической общности]

Для социально-психологического анализа следует также учитывать основные параметры группы, особенности групповой динамики.

NB

Групповая динамика — это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. К таким процессам относят: 1) руководство и лидерство; 2) принятие групповых решений; 3) выработку групповых мнений, правил и ценностей (нормообразование); 4) формирование функционально-ролевой

¹ См.: Егоришин А. П. Указ. соч.— 441 с.

структуры группы; 5) сплочение; 6) конфликты; 7) групповое давление и другие способы регуляции поведения.

Всю совокупность параметров малой группы можно разделить на собственные характеристики группы и характеристики, определяющие положение индивида в группе.

К собственным характеристикам группы относятся: композиция группы, структура, групповые процессы.

Композиция группы (ее состав) — это совокупность характеристик членов группы (численность группы, ее возрастной или половой состав, национальность, социальное положение и т. д.).

Структура группы рассматривается с точки зрения тех функций, которые выполняют отдельные члены группы, и с позиции межличностных отношений в ней. Выделяют структуру предпочтений (социометрическая структура), власти и коммуникаций.

[Структура группы]

Социометрическая структура — это совокупность подчиненных позиций членов группы в системе внутригрупповых межличностных предпочтений. Другими словами, это система предпочтений и отвержений, симпатий и антипатий между членами группы. С помощью социометрической методики Дж. Морено можно определить положение конкретного члена в группе, например, отличить позицию лидера от позиции «популярных» членов группы, выделить «отверженного» или «изолированного» индивида, а также определить наличие устойчивых групп межличностного предпочтения (неформальные группы); сплоченность.

Структура власти в малой группе — это система взаиморасположений членов группы в зависимости от их способности оказывать влияние в группе. Социальная власть реализуется в группе через феномен лидерства и руководства. Лидерство представляет собой психологическую характеристику поведения определенных членов группы, подразумевает спонтанно возникающее внутри группы психологическое влияние одного члена группы на других (неформальное влияние). А лидер — это человек, который ведет за собой, это лицо,



NB

имеющее авторитет и право на влияние и оценку. Руководство является социальной характеристикой отношений в группе прежде всего с точки зрения распределения ролей управления-подчинения (формальное влияние) природы. Руководитель осуществляет социальное управление и влияние на основе правовых полномочий и норм.

Основным инструментом психологического влияния руководителя на группу является его авторитет. Мера авторитетности руководителя определяет ряд психологических характеристик: личностные особенности, организаторский и мотивационный потенциал, ценности личности и наиболее существенный фактор — стиль управления, реализуемый руководителем. **Стиль управления** — это система приемов воздействия на подчиненных (авторитарный, демократический, попустительский и др.).

!

NB

Коммуникативная структура группы — это совокупность позиций членов группы в системе информационных потоков, связывающих членов группы между собой и внешней средой, а также концентрация у них того или иного объема групповой информации. Владение информацией — важный показатель положения члена группы, что связано с величиной его статуса.

NB

Важнейшими показателями группового развития являются положительный социально-психологический климат в группе, ее сплоченность. Под *социально-психологическим климатом* понимается общее психическое состояние коллектива, непосредственными составляющими которого являются общая эмоциональная атмосфера, преобладающее настроение и уровень активности. **Групповая сплоченность** — это один из процессов групповой динамики, характеризующей приверженность к группе ее членов.

К характеристикам, определяющим положение индивида в группе, относятся система групповых ожиданий, система статусов и ролей членов группы. Положение человека в группе характеризуется прежде всего его статусом и выполняемыми ролями.

Статус (позиция) — это совокупность психологических характеристик человека, определяющих его место в группе, и то, как его будут воспринимать другие члены группы. Статус реализуется через систему ролей (различных функций), которые человек должен выполнять в соответствии со своим положением в группе.

По отношению к каждому члену у группы есть система ожиданий (**экспектация**) в отношении его поведения. Поведение, соответствующее образцу, поощряется, а не соответствующее — наказывается группой. Система ожиданий строится на основе групповых норм и правил и контролируется через групповые санкции. !

Управление социально-психологическим климатом в коллективе

[Хрестоматия: Социально-психологическая общность — матрица коллективного состояния людей. Субъекты социально-психологической общности. Психологические аспекты стимулирования труда] →

[Практикум: 2. Аппарат управления как социальная группа. Управление социально-психологическим климатом в коллективе] →

Качество и производительность труда в коллективе во многом зависят не только от совершенства организации труда, его условий и оснащённости, но и от сплочённости коллектива, характера взаимоотношений в нём, царящей эмоциональной атмосферы. Благоприятный социально-психологический климат коллектива не только повышает эффективность труда, но и существенно снижает уровень конфликтности работающих, способствует созданию доброжелательной обстановки, взаимопомощи. Это положительно сказывается на раскрытии творческого потенциала личности в профессиональной деятельности.

Социально-психологическим климатом называют эмоционально-психологический настрой, который складывается в коллективе в процессе трудовой деятельности

и проявляется в тех взаимоотношениях, которые устанавливаются между сотрудниками на основе объективных условий и субъективных взаимосвязей между ними.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе является резервом повышения эффективности их деятельности. На состояние климата в коллективе влияют мегафакторы, отражающие социально-психологический и экономический фон нашего общества и локальные психологические факторы, где основная роль принадлежит руководителям, их авторитету, психолого-педагогическим умениям. Наиболее значимыми мегафакторами являются:

- психологический климат общества в целом;
- микросоциальные условия жизнедеятельности (территориальное размещение, климатические условия, степень автономности и др.).



[Факторы, влияющие на социально-психологический климат]

К важнейшим локальным психологическим факторам, влияющим на социально-психологический климат коллектива, относятся: 1) групповая динамика; 2) моральные нормы; 3) недостатки стиля руководства; 4) неудовлетворенность трудом; 5) психологическая несовместимость; 6) несовместимость ролевых функций. Поэтому одним из возможных путей управления социально-психологическим климатом может стать такой, который связан с применением в процессе управления методов психологического воздействия. Основные методы психологического воздействия, которые могут стабилизировать и улучшить социально-психологический климат, заключаются во влиянии на эти параметры группы.

1. Групповая динамика

Это численность коллектива, время совместной деятельности, половозрастная структура, состав и др.

А. Численность группы, коллектива. С увеличением численности коллектива эффективность деятельности может возрастать за счет включения в решение новых задач,

образования новых форм взаимодействия, но только до какого-то предела. С течением времени однородные коллективы начинают как бы лихорадить. В них образуются отдельные группы, объединенные по отношению к другим на конфронтационной основе. Коллектив начинает самопроизвольно делиться на неформальные группы. Управляемость при этом резко снижается, существенно ухудшается и психологический климат, увеличивается число деловых конфликтов.

Группы *численностью до 15 человек*, как правило, длительное время обладают свойством целостности. Если же *численность больше 15 человек*, то имеет место тенденция к самопроизвольному делению, причем между группами часто складываются неблагоприятные отношения. Поэтому если коллектив по своей численности значительно превышает 15 человек, необходимо провести структуризацию, организовав более мелкие подразделения с нормативно установленными отношениями. Это благоприятно скажется на психологическом климате.

Б. Время совместной трудовой деятельности. Этот показатель тесно связан с формированием традиций, устойчивых норм поведения, поэтому чаще всего он положительно влияет на сплоченность и организованность. Однако в этом случае зависимость не однозначная, а «куполообразная». В таких коллективах, длительное время работающих со стабильным кадровым составом, со временем формируются негативные психологические барьеры к инновациям. Следовательно, в такие коллективы целесообразно периодически «вливать свежие силы» (примерно 6—7 % ежегодно).

В. Автономность группы, коллектива. На сплоченности коллектива отрицательно сказывается изоляция. Волевое сужение круга общения, контактов приводит к состоянию психического насыщения, которое неизбежно связано с отрицательными эмоциями и переживается очень тяжело. Поэтому для улучшения психологического климата необходим выход за рамки чисто групповых отношений

и контактов. Это может проявляться в обмене опытом, периодической учебе кадров, приглашении консультантов, советников из других организаций.

Г. Половозрастная структура коллектива. В однородных коллективах, как правило, очень сложный психологический климат из-за чрезмерной конкуренции и примерно равного социального статуса работающих. В неоднородных коллективах спектр отношений и общения существенно богаче (уважение к старшим, повышенное внимание к женщинам со стороны мужчин, опора на энергичную молодежь и т. п.). К тому же в таких коллективах происходит естественное кадровое движение, что исключает застой или чрезмерное соперничество между сотрудниками. Все это улучшает психологический климат.

Д. Неформальная структура в коллективе. Неформальная структура в коллективе имеет своих «лидеров», «ведомых», «сотрудничающих» (по стилям их взаимодействия в группе). Ее появление в основном носит конфронтационный характер по отношению к руководству, в результате чего возникают конфликты, коллектив как бы замыкается на собственных разборках и, конечно, от этого страдает дело. В идеальном случае формальная и неформальная структуры должны совпадать, официальный руководитель должен быть к тому же лидером неформальным. Если этого не происходит, то необходимо искать контакты с неформальной структурой — воздействуя на ее мотивацию, стремиться расколоть ее, сделать неформальных лидеров своими союзниками, не поручая им ведущих (особенно выборных) должностных функций. В ином случае неформальную структуру необходимо ликвидировать, используя административные методы — структуризацию, изменение штатного расписания, перевод сотрудников в другое подразделение.

Е. Организованность — это способность коллектива сочетать разнообразные мнения и формы инициативного поведения с единством действий, направленных на достижение коллективных целей. В организованных коллекти-

вах наблюдается всегда благоприятный климат. На организованность коллектива влияет:

— наличие в коллективе авторитетного и полномочного актива;

— единство мнений (лучше, конечно, положительных) о руководителях;

— авторитет руководителя;

— степень совпадения формальных и неформальных структур;

— стремление к сохранению коллектива как целого.

В коллективах с высокой организованностью преобладает демократический стиль руководства.

Группа психологических факторов «групповая динамика» поддается регулированию и может положительно влиять на психологический климат коллектива.

2. Моральные нормы

Моральные нормы — это определенные стандарты поведения, соблюдение которых является необходимым условием работы в коллективе. Нормы поведения позволяют четко оценивать свои и чужие поступки, соотносить их, вносить необходимые коррективы. Любой коллектив, существующий достаточно продолжительное время, обязательно выработает для себя систему определенных норм поведения. Огромная роль здесь принадлежит руководителю, именно он является главным ориентиром в формировании системы норм поведения («Если ему можно, то почему нельзя мне?»). Истоком моральных норм поведения являются мировоззренческие позиции, ценностные ориентации, принятые нравственные эталоны поведения.

3. Недостатки стиля руководства

Недостатки стиля руководства оказывают негативное влияние на климат коллектива. Некоторые из длительно применяемых стилей руководства — директивный (авторитарный) и либеральный — осложняют климат коллектива и являются источниками многих конфликтов. Длительно применяемый авторитарный стиль способствует развитию у руководителя таких черт, как чувство собственной непо-

грешимости, безапелляционность суждений, пренебрежение к чужому мнению, а у подчиненных — снижение инициативы. Другая причина — отсутствие *иерархии связей* в руководимом подразделении. Нередко руководители, особенно не имеющие достаточного опыта управленческой деятельности, стремятся лично руководить всеми сотрудниками.

Если численность коллектива превышает 20 человек, то многие из них как бы выходят из-под контроля руководителя. В результате стиль управления становится хаотическим: задания даются одним, результаты спрашиваются с других. Контроль за выполненной работой становится неэффективным или вовсе невозможным. Выходом из такого положения является реструктуризация коллектива, передача части управленческих функций заместителям или линейным руководителям.

Другой недостаток связан с «пассивным» руководством. Он характерен для либеральных руководителей, которые нередко передают значительную часть управленческих функций лицам, не имеющим на это соответствующих должностных прав. При пассивном руководстве возникает неформальная структура со своим лидером, который также берет на себя часть управленческих функций, не неся при этом ответственности.

Особо следует выделить факторы, ухудшающие психологический климат коллектива и вытекающие из недостатков *лично-деловых* качеств руководителя. Сейчас для успешного управления уже недостаточно обладать высокой профессиональной компетентностью, хорошими организаторскими и нравственными качествами. Важны сильные психологические качества и умения. Если они выражены недостаточно, то неизбежны серьезные ошибки в работе.

Отрицательные лично-деловые качества руководителей нервируют коллектив, ухудшают психологический климат. Наиболее сильно в негативном плане влияет на климат неправильная оценка труда подчиненных.

4. Неудовлетворенность трудом

Неудовлетворенность возникает по разным причинам. Особое место занимает неудовлетворенность материальным

стимулированием. В то же время отчетливо проявляется неудовлетворенность и моральным стимулированием, а также тем, что люди не имеют адекватного личностного развития в профессиональной деятельности. Поэтому своевременной является постановка проблемы планирования профессиональной карьеры и т. д.

5. Психологическая несовместимость

Причин психологической несовместимости может быть много: несовместимость моральных и нравственных норм поведения, отрицательные черты характера, дурные привычки, невоспитанность, грубые манеры поведения, конфликтность, взаимное непонимание, стремление любой ценой завоевать признание окружающих, занять престижное или выгодное положение, доминирование негативных психических состояний у членов коллектива в процессе их деятельности (стресс, утомление и т. п.) и т. д.

6. Несовместимость ролевых функций

Нередко (10—12 % случаев) сложный психологический климат в коллективе возникает из-за несовместимости ролевых функций. В таком случае необходимо формировать группы в соответствии с известными психологическими рекомендациями: «лидер — ведомые — сотрудничающие» и т. п.

[Методы влияния на социально-психологический климат]



Влияние на основные параметры группы возможно при использовании следующих методов психологического воздействия¹:

— взаимное психологическое «заражение», эффективность которого прямо зависит от эмоциональных аспектов общения по вертикали и горизонтали;

— подражание — это осознанное или неосознанное воспроизведение личностью определенных черт, образцов поведения других людей. Психологические механизмы подражания действуют практически в любом коллективе. Чаще всего подражают руководителям и неформальным лидерам;

¹ См.: *Управление персоналом государственной службы*: учеб.-метод. пособие. — М.: Изд-во РАГС, 1997.

— общественное мнение, которое вначале формируется под влиянием суждений заинтересованных и хорошо осведомленных людей. Познав механизмы действия общественного мнения в коллективе, можно успешно формировать благоприятный климат;

— воздействие на мотивационную сферу личности.

Перечисленные методы оптимизации психологического климата коллектива не являются исчерпывающими, существуют и другие.



Задание 1.3.1. *Используя тесты «Наша команда» и «Групповые роли», представленные в прил. 1, 2, исследуйте группу, в которой вы работаете. Сделайте соответствующие выводы.*

Выводы и ключевые идеи

Таким образом, в настоящее время социология и психология не только охотно приняты в управлении, но стали рассматриваться как необходимая составная часть этой науки.

Социология управления изучает взаимоотношения, взаимодействия, возникающие между людьми в процессе совместного выполнения тех или иных организационных задач. Предметом изучения социологии управления являются отношения, которые возникают в системе управления различных сфер и уровней жизнедеятельности объекта; между субъектами управления и персоналом различных социальных организаций; формы, методы и средства управленческих взаимодействий; стиль руководства и другие социальные отношения, формирующиеся в процессе управления. Объектом социологии управления являются сами управленческие взаимодействия.

Психология управления продуцирует психологические знания в ходе управления деятельностью трудового коллектива. Предметом ее являются психологические состояния совместно работающих людей: психологическая со-

вместимость и т. д. Объектом психологии управления также являются управленческие взаимодействия (как и в социологии управления), но данный объект изучается с позиций психологического знания.

Единство объекта исследования (управленческие отношения) и требования интеграции социологических и психологических подходов к его изучению предопределило воссоединение социологии управления и психологии управления в единую научную и учебную дисциплину — социологию и психологию управления.

В настоящее время происходит интегрированное изучение управленческих отношений с позиции социологии и прикладной психологии, что дает большее представление об основных направлениях и критериях эффективности функционирования управленческих отношений на организованном уровне. Содержание социологии и психологии управления — изучение социальных организаций как пространства для реализации управленческих отношений, а также организационной культуры, трудового поведения, мотивации, коммуникаций, конфликтов, управленческого общения, процесса разработки и принятия решений.

Поскольку в учебном пособии рассматривается не просто организация, а социальная организация, важно определять именно ее социальные свойства. Как любой живой организм социальная организация развивается по определенным принципам, законам, этапам.

В связи с этим к определяющим феноменам организационной среды следует отнести философию и стратегию организации, которые тесно связаны друг с другом и с управленческим контекстом. Сформированность и непротиворечивость философии и стратегии организации определяют ее жизненный цикл, т. е. срок ее существования. Поэтому так важно принципиально подходить к разработке стратегии организации. Однако любая стратегия разрабатывается, выбирается в зависимости от миссии, долгосрочных и краткосрочных целей, финансовых ресурсов, общеполитической ситуации, квалификации, опыта и связей сотрудников,

прежних обязательств фирмы, степени зависимости от поставщиков, личных интересов владельцев.

Под философией организации принято понимать совокупность смыслов ее существования, разделяемых руководством и персоналом организации. Это комплекс ценностей и принципов, по которым организация осуществляет свою деятельность. Основные положения философии могут быть сформулированы в каком-либо документе или же существовать в неявной форме: как «неписанные» законы, которые, тем не менее, регулируют поведение членов организации.

Единственным приемлемым способом внедрения философии организации является убеждение. Любые попытки ее силового внедрения неизбежно вызывают конфликты, негативное к ней отношение и сопротивление сотрудников. Кроме того, следует соблюдать основные принципы управления организацией.

Любая социальная организация состоит из различных формальных и неформальных групп. Одним из основных проводников влияния на сотрудника организации является малая группа, в которой человек реализует себя при выполнении определенной профессиональной или управленческой деятельности. Группа, достигшая в процессе совместной деятельности высокого уровня развития, называется коллективом.

Однако в настоящее время все более актуальным становится понятие «команда». Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих групп является наличие синергетического эффекта. Чрезвычайно важным для эффективной деятельности организации является наличие не только профессиональной, но прежде всего управленческой команды. Для эффективной работы в команде обязательно должны быть представлены несколько основных ролей. Любая команда независимо от ее численности имеет больше шансов быть эффективной, если она сбалансирована в отношении набора командных ролей.

Для социально-психологического анализа организации следует также учитывать основные параметры группы, особенности групповой динамики как совокупности внутригруп-

повых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад. Следует помнить, что основным инструментом психологического влияния руководителя на группу является его авторитет. Мера авторитетности руководителя определяет ряд психологических характеристик: личностные особенности, организаторский и мотивационный потенциал, ценности личности и наиболее существенный фактор — стиль управления, реализуемый руководителем.

Важнейшими показателями группового развития являются также положительный социально-психологический климат в группе, ее сплоченность.

Благоприятный социально-психологический климат коллектива не только повышает эффективность труда, но и существенно снижает уровень конфликтности работающих, способствует созданию доброжелательной обстановки, взаимопомощи.

Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе является резервом повышения эффективности их деятельности. К важнейшим локальным психологическим факторам, влияющим на социально-психологический климат коллектива, относятся: 1) групповая динамика; 2) моральные нормы; 3) недостатки стиля руководства; 4) неудовлетворенность трудом; 5) психологическая несовместимость; 6) несовместимость ролевых функций.

Поэтому одним из возможных путей управления социально-психологическим климатом может стать такой, который связан с применением в процессе управления методов психологического воздействия. Основные методы психологического воздействия, которые могут стабилизировать и улучшить социально-психологический климат, заключаются во влиянии на эти параметры группы. Влияние на основные параметры группы возможно при использовании таких методов психологического воздействия, как: взаимное психологическое «заражение»; подражание; общественное мнение; воздействие на мотивационную сферу личности и др.

Контрольные вопросы:

1. Каковы различия между следующими понятиями: «большая группа», «малая группа», «коллектив», «команда»?
2. В чем состоят особенности формальной и неформальной группы?
3. Что такое «управленческая команда»?
4. Что означает ценностно-ориентированное единство в команде?
5. Какие основные роли можно выделить в деятельности менеджера?
6. Каковы характеристики ролей в управленческой команде?
7. Каждый ли индивид может стать членом команды? Если «нет», то почему?
8. Что такое «групповая динамика»?
9. Какие факторы влияют на групповую динамику?
10. Какие процессы групповой динамики вы знаете?
11. Каковы основные характеристики малой группы?
12. Что такое «композиция группы»?
13. Что такое «структура группы»? Назовите виды структуры группы.
14. В чем состоит групповая сплоченность?
15. Что такое социально-психологический климат коллектива?
16. Какие факторы влияют на формирование благоприятного социально-психологического климата?
17. По каким параметрам оценивается психологический климат коллектива?
18. Какие методы оптимизации психологического климата коллектива вы знаете?

Библиографический список

Список основной литературы

- Аверченко, Л. К.* Социология и психология управления : учеб.-метод. комплекс / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 132 с.
- Аверченко, Л. К.* Социология и психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2007.— 236 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : хрестоматия / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 100 с.

Аверченко, Л. К. Психология управления : практикум для руководителей и менеджеров по персоналу / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2003.— 251 с.

Галкина, Т. П. Социология управления: от группы к команде : учеб. пособие / Т. П. Галкина.— М. : Финансы и статистика, 2001.— 224 с.

Удальцова, М. В. Социология и психология управления: учеб. пособие / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко.— Новосибирск : НГАЭиУ, 2004.— 360 с.

Список дополнительной литературы

Белбин, М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач / М. Белбин.— М. : НИРРО, 2003.— С. 270—277.

Грошев, И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.— 288 с.

Егоршин, А. П. Управление персоналом : учеб. / А. П. Егоршин.— 3-е изд.— Н. Новгород : НИМБ, 2001.— С. 209.

Меньшова, В. Н. Формирование профессиональной команды : учеб. пособие / В. Н. Меньшова.— Новосибирск : СибАГС, 2003.— 116 с.

Поведение руководителя : практ. пособие / авт.-сост. Л. С. Вечер.— Минск : Новое знание, 2000.— 208 с.

Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова.— СПб. : Речь, 2001.— С. 115—156.

Психология профессиональной деятельности государственных служащих : практикум / сост. Л. К. Аверченко, И. М. Войтик, И. В. Доронина и др. ; под общ. ред. З. А. Парфеновой.— Новосибирск : СибАГС.— 2004.— 297 с.

Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. / В. П. Пугачев.— М. : Аспект Пресс, 2000.— С. 127—131, 155—157.

Ромашов, О. В. Социология и психология управления : учеб. пособие / О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова.— М. : Экзамен, 2002.— 512 с.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ

План

- § 1. Понятие и сущность организационной культуры.
- § 2. Структура организационной культуры.
- § 3. Подходы к типологии организационной культуры.

§ 1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

→ [Хрестоматия: Определение культуры организации]

→ [Практикум: 3. Управление организационной культурой]

NB

Специалисты знают, что все фирмы-победители отличаются высокой *организационной (корпоративной) культурой*, под которой понимаются правильное видение фирмой своей задачи, разработка своей философии, правильная ориентация своих усилий и своего отношения к людям. Организационная культура является интегральной характеристикой организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии. Использование потенциала организационной культуры — колоссальная возможность для российских компаний в ситуации, когда за относительно короткий период необходимо самыми эффективными способами интегрироваться в экономику, рационально используя все виды ресурсов. Если компания стремится не просто «существовать», а результативно работать, то ей придется провести планомерную реализацию политики по развитию

и поддержанию такой организационной культуры, которая будет максимально соответствовать выработанной стратегии компании и ценностям работников компании, формирующих отношение к организации и работе в ней.

Организационная культура — это совокупность доминирующих стереотипов, ценностей и правил, которые находят свое логическое воплощение в типичных и поощряемых моделях поведения, взаимодействия членов организации друг с другом и с представителями внешней среды, а также в различных продуктах организационной деятельности¹.

Организационная культура — это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписаными правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации².

Организационная культура существует вне зависимости от того, сформулированы ли ее принципы или нет, и в любом случае влияет на развитие компании. Чаще всего организационная культура складывается стихийно под влиянием следующих факторов:

- ценностей руководства, стиля управления;
- системы выявления спроса и взаимодействия с потребителями, партнерами;
- квалификации и опыта менеджеров и специалистов;
- скорости и обоснованности принимаемых решений;
- системы мотивации персонала (наказание-поощрение) сложившихся технологий и методов работы, контроля качества;
- значения различных руководящих должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);
- критериев выбора на руководящие и контролируемые должности (старшинство или эффективность ра-

¹ См.: Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства.— М.: ТЕИС, 2002.— С. 20.

² См.: Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персоналотехнологии.— М.: Интел-Синтез, 2001.— С. 318.

боты, приоритеты при внутреннем выборе, влияние неформальных отношений и групп и т. д.);

— организации работы и дисциплины (добровольная или принудительная дисциплина), гибкость в изменении ролей, использование новых форм организации работы и др.;

— процессов принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия, возможность компромиссов и т. д.);

— распространения и обмена информацией (информированность сотрудников, легкость обмена информацией);

— характера контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов служебного общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; нормы поведения при проведении собраний);

— характера социализации (кто с кем общается во время и после работы, существующие барьеры, особые условия общения);

— путей разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных коммуникаций; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);

— оценки эффективности работы (реальная или формальная, скрытая или открытая, кем осуществляется, как используются результаты).

Организационная (корпоративная) культура вбирает в себя: *миссию* (задающую смысл существования, отношение к сотрудникам, партнерам, обществу в целом); *ценности, нормы*, определяющие принципы взаимоотношений внутри организации; *«атмосферу»*, складывающуюся из принципов построения внутренних и внешних коммуникаций; *поведенческие ритуалы*, включающие церемонии, *ключевые слова, мифы*.



[Объективная и субъективная организационная культура]

Существует деление организационной культуры на объективную и субъективную. Субъективная организационная культура включает разделяемые всеми работниками ценности, убеждения, ожидания, этические нормы, восприятие организационного окружения. Сюда включают ряд элементов духовной части «символики» культуры: героев организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные обряды, ритуалы и табу, восприятие языка общения и лозунгов. Это является основой формирования управленческой культуры, т. е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Именно это создает различия между схожими на вид организационными культурами.

NB

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением: здание компании и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, применяемые технологии, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, стоянки для автомобилей и сами автомобили, униформа, информационные стенды, брошюры и т. п. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и организациями.

[Виды организационной культуры]



Важно уметь различать понятия декларируемой и реальной культуры. Первая существует только на бумаге (в виде годовых отчетов, официальной миссии компании, выдвигаемых ею лозунгов и т. п.) и представляет собой желаемое состояние вещей. Реальная культура может быть как близкой по духу декларируемой, так и резко с ней контрастирующей, противоположной. Причиной тому является наличие субкультур в организации, т. е. частных культур. Существует три основных типа **субкультур**: субкультура с доминирующими ключевыми ценностями общей

NB

!

организационной культуры; субкультура с доминантным набором иных ценностей, но не противоречащих общей организационной культуре; контркультура, ценности которой противопоставлены ценностям общей организационной культуры.



Задание 2.1.1. Перечислите и охарактеризуйте основные факторы, влияющие на формирование организационной культуры.

Контрольные вопросы:

1. Чем вызван научный интерес к организационной культуре сегодня?
2. Почему в России до недавнего времени этой проблемой не занимались?
3. В чем, на ваш взгляд, заключается отличие понятий «организационная» и «корпоративная культура»?
4. Что такое субкультура, контркультура, доминирующая культура? Приведите примеры.
5. Под влиянием каких факторов складывается организационная культура?

§ 2. СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



[Структура организационной культуры]

Основными элементами организационной культуры являются: миссия организации, цели, ценности, символы, поведение, культура труда. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ее элементов, а тем, как они взаимосвязаны между собой, каким образом формируют определенные образцы поведения.

Миссия организации

Миссия организации представляет целевую функцию организации или ее главную цель, т. е. то, ради чего она была учреждена и чему подчинено все ее функционирование. Миссия фиксируется в учредительных документах (уставе организации) и, определяя профиль организации, служит в качестве классификационного признака, определяя принадлежность данной организации к определенному типу организаций. Миссия, выражая долгосрочную ориентацию организации, вместе с тем через свою декомпозицию предопределяет и необходимый для осуществления набор целевых функций и задач, а тем самым влияет и на организационную структуру¹.

Миссия показывает обществу способность фирмы прогнозировать его потребности быстрее других, и с меньшими затратами удовлетворять их и доказывать потребителям свое превосходство над конкурентами. Фирма создает своего клиента, показывая ему, какие потребности наиболее полно она может удовлетворить. Без определения миссии как ориентира долговременной деятельности фирмы руководитель имеет в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности, свое личное отношение к конкретному человеку или ситуации.

Цели: цели и целеполагание, философия фирмы, деловое кредо организации (приблизительное отражение философии организации). Исходя из миссии организации осуществляется процесс формирования долгосрочных целей и направлений политики для формирования стратегии организации. Затем определяются приоритетные цели производственной, сбытовой, кадровой, информационной политики, а также текущие цели и задачи, требуемые действия. Миссия и стратегические цели компании находят отражение в философии фирмы, деловом кредо организации. !

¹ См.: Управление организацией: энцикл. словарь.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 338—339.

! **Ценности:** *ценности-цели, ценности-средства, ценности-ориентации, ценности-знание и опыт* сотрудников. Ядром организационной культуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Ключевые ценности, будучи объединенными в систему, образуют философию организации, отвечающую на вопрос, что является для нее самым важным. Ценности могут быть позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, и негативными, которые отрицательно влияют на организационную эффективность.

! **Символы:** традиции, ритуалы, легенды, мифы, герои, язык, девизы, лозунги, логотипы, бренды.

Развитые организационные культуры быстро вырабатывают довольно разнообразную мифологию — систему словесных символов. Основу мифологии составляет так называемая лингвистическая составляющая — язык. Язык является хранителем понятий и категориальных схем мышления. Слово всегда значимо, несет в себе оценочную нагрузку. Значение имеет сам способ формулирования мысли. Содержательная часть мифологии существует в виде мифов, которые отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, а образы — портреты ее известных деятелей. Они информируют, снижая неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания.

! **Жаргон** — это сокращенная и удобная форма коммуникации, которая выходит за рамки общепризнанного языка. Помимо профессионального жаргона, практически в каждой организации язык общения имеет свои особенности. Жаргон также влияет на поведение: в одной организации работающий человек — «сотрудник», в другой — «работник», в следующей — «член коллектива», «коллега» или «член команды». Все эти термины придают дополнительное значение атмосфере работы в этих организациях.

Как правило, значительные события в жизни организации в прошлом имеют тенденцию приукрашиваться

NB

и развиваться, пока не достигнут почти легендарных размеров. Такие истории затем становятся частью культуры организации и влияют на поведение сотрудников.

Обычай как элемент культуры есть форма социальной регуляции деятельности людей и их отношений, воспринятая из прошлого без каких бы то ни было изменений. *Обряд* — это стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу. **Ритуал** представляет собой совокупность специальных мероприятий (обрядов), оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей, затушевывания истинного смысла тех или иных сторон ее деятельности, обучения организационным ценностям и формирования необходимых убеждений. !

В качестве элемента культуры могут рассматриваться принятые в организации нормы и стиль поведения ее членов — их отношения друг к другу, внешним контактам, осуществлению управленческих действий.

Элементом организационной культуры являются *лозунги*, т. е. призывы, в краткой форме отражающие ее руководящие задачи, идеи. Сегодня в форме лозунга часто формулируется миссия организации.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название **традиция**. Традиции бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию. Образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, сознанием членов организации, называется *менталитетом*. Он имеет огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим рабочим или служебным обязанностям. !

Поведение и коммуникации: нормы, стандарты, правила, кодексы, этика, этикет, организационный климат, имидж. Нормы, стандарты и правила формализуются в различного рода кодексах и других локальных норматив- NB

ных актах. Формируется этический кодекс, содержащий нормы поведения на работе, предписанные профессиональным статусом человека, которые свидетельствуют о правильности или ошибочности определенных действий, о мотивах и результатах какой-либо деятельности.

Описывается *служебный этикет*, за счет содействия решению деловых вопросов формирующий благоприятную социально-психологическую атмосферу или, другими словами, *организационный климат*.

Имидж организации — комплекс представлений, мыслей, чувств и поведенческих тенденций относительно данной организации, существующих и действующих в каждом сегменте ее общенности¹. Другими словами, имидж организации — это совокупность всех механизмов, управляющих поведением людей (потребителей услуг либо товаров данной организации и собственных сотрудников) относительно организации.

Сюда включается восприятие, осмысление и переживание того, что организация делает, говорит, и того, что говорится об организации за ее пределами; это то, как люди воспринимают персонал, товары, политику, перспективы данной организации. Многие организации имеют большие возможности влиять на людей такими атрибутами, которые доступны непосредственному восприятию. Это поведение и внешний вид сотрудников, которые входят в контакт с контрагентами и всеми посетителями, интерьер рабочих и торговых помещений, документация, продуманность и организованность деловых контактов и переговоров и т. д.

NB

Культура труда: условия труда, средства труда, социальное партнерство, социальная ответственность, инновации. Важнейшим элементом культуры труда является социальная ответственность как объективный, исторический, конкретный характер взаимоотношений между личностью и коллективом с точки зрения сознательного осуществления

¹ *Управление организацией*: энцикл. словарь. — С. 172—173.

предъявляемых взаимных требований. У индивида социальная ответственность формируется как результат внешних требований, которые предъявляет к нему коллектив организации.

Таким образом, основными элементами, составляющими содержание организационной культуры, являются миссия, цели, представления о ценностях, нормы и правила, традиции. В основе организационной культуры лежат ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. В любой организации есть свой фольклор, который нигде не записан и передается из уст в уста (это мифы и легенды). Именно в нем находят отражение основные черты сложившейся организационной культуры.

Ценности, установки, которые оказывают решающее влияние на поведение работников организации, преимущественно передаются и проявляются в неформальном общении. В качестве героев историй выступают те из членов организации, образцы поведения которых лучше всего пропагандируют ценности и приоритеты сложившейся организационной культуры.

Диагностика элементов организационной культуры дает возможность понять, что определяет восприятие, мышление и мотивацию работников организации на данный момент и как можно эффективно управлять этими процессами.

Имидж, организационное поведение, климат и организационная культура

Ввиду того, что некоторые авторы настаивают на том, что организационная культура является элементом организационного поведения¹ и имиджа компании², необходимо разграничить данные понятия.

¹ См.: Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учеб. пособие.— 2-е изд., перераб. и доп.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.— 511 с.

² См.: Томилова М. В. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом.— 1998.— № 1.

Организационное поведение рассматривается как составная часть организационной культуры потому, что поведение — это процесс реализации организационных отношений в социальных системах на основании идей ценностей, верований, традиций, норм и правил поведения¹.

В организационной культуре находит отражение *имидж компании* как средство, способствующее установлению взаимопонимания между ней и ее окружением². С этой точки зрения *имидж* организации представляет собой ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Можно сказать, что имидж — это своего рода лицо фирмы в «зеркале общественного мнения», т. е. сформированное представление аудитории о деятельности и успехах компании, укрепляющее взаимоотношения с клиентами, конкурентоспособность, способствующая дальнейшему успешному развитию.

Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название, эмблема, товарный знак. В структуре имиджа организации следует выделять его внутреннюю и внешнюю составляющие. Образ фирмы, который существует в сознании сотрудников, — это ее внутренний имидж. Образ фирмы в сознании клиентов, конкурентов, партнеров, т. е. людей, не входящих в число сотрудников, — это внешний имидж фирмы.

В процессе формирования имиджа важны как реальные результаты деятельности организации, так и средства рекламы, массовой информации и коммуникации, развитие общественных связей — паблик рилейшнз и т. п., а также социально-перспективный и социально ответственный путь получения результатов деятельности. Именно такой путь формирует доверие клиентов к фирме, способствует росту продаж, доброй репутации и имени предприятия.

В отличие от оргкультуры имидж — явление достаточно неустойчивое, поскольку зависит от нашего восприятия,

¹ См.: Управление организацией: энцикл. словарь.— С. 410.

² Там же.— С. 172.

на которое влияет множество факторов (информация, воздействие новых обстоятельств, эмоции и т. д.). Поэтому если эта информация, обстоятельства имеют негативный характер в отношении товара или персонала фирмы (брак, грубость персонала, неэтичное поведение руководителя и т. п.), то благоприятный имидж мгновенно разрушается. Вернуть утраченное доверие и уважение потребителей и партнеров бывает трудно, а порой невозможно. Изменение внешнего имиджа без кардинального изменения сущности управленческого поведения лишь «умножает» число цинично настроенных сотрудников и партнеров. Работа с имиджем — это достаточно кропотливая и тонкая работа, затрагивающая многие уровни, процессы и людей в организации, но в условиях конкуренции без этого не обойтись.

Следует понимать, что успех и процветание фирмы находятся в самой тесной и прямой зависимости от культурологических факторов развития бизнеса. Имидж компании находит свое дальнейшее выражение в символических элементах культуры, поэтому может стать эффективной *PR*-технологией организационной культуры, способствующей ее усилению.

Необходимо также различать понятия организационная культура и *организационный климат*¹ (*социально-психологический климат*) несмотря на то, что это два термина, используемые для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других.

Организационному климату свойственны менее длительные временные рамки соответствующих отношений, чувств и восприятий индивидов. По сути климат включает в себя менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешним и внутренним влияниям. Например, при общей организационной культуре фирмы организационный климат в двух ее отделах может быть разным.

Организационный климат проявляется в коммуникативном единстве как ощущении единства и взаимопонима-

¹ См.: Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ.— 7-е изд.— М.: ИНФРА-М, 1999.— С. 565.

ния, создающегося: физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам; стилями восприятия информации, влияющими на последующее поведение работника; формами передачи информации, в том числе зависящими и от стиля руководства организации. Неблагоприятный организационный климат часто является следствием социальной или коммуникативной некомпетентности руководителя, либо результатом существования в группе неформального лидера, дезориентирующего работников и разрушающего единство.

В отличие от организационного климата культура — это долгосрочный, медленно меняющийся стержневой атрибут организации. Организационный климат может меняться быстро и кардинально, поскольку в его основе лежат отношения, о культуре говорится как о невыраженных, зачастую незаметных аспектах жизни организаций; климат же определяется как более очевидный, доступный их наблюдению атрибут. Культура включает в себя стержневые ценности и согласованные интерпретации порядка вещей; в понятие климата входит их индивидуальное восприятие, которое зачастую меняется вместе с изменением ситуации и появлением новой информации.



Задание 2.2.1. *Дайте определения понятия «организационные ценности» и укажите пути их формирования.*



Задание 2.2.2. *Опишите обычаи, обряды, ритуалы, традиции. Приведите примеры.*

Контрольные вопросы:

1. Какие компоненты (элементы) включает организационная культура?

2. *В чем различие объективной и субъективной организационной культуры?*
3. *Что такое миссия организации? Как миссия влияет на деятельность компании и трудовое поведение персонала?*
4. *Как формируются цели организации?*
5. *Кто, по вашему мнению, может выступать источником ценностей организации и почему?*
6. *Что можно отнести к символам организации?*
7. *Что такое мифы, легенды организации?*
8. *Как формируются образы героев организации?*
9. *Какую роль для формирования оргкультуры играют: язык, жаргон, девизы, лозунги, слоганы, логотипы и т. д.?*
10. *Почему культуру труда относят к элементам организационной культуры?*
11. *Что такое имидж организации? В чем отличие имиджа от организационной культуры?*
12. *Почему организационное поведение рассматривается как составная часть организационной культуры?*
13. *В чем отличие понятий «организационная культура» и «организационный климат»?*

§ 3. ПОДХОДЫ К ТИПОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационную культуру можно наблюдать в любой организации, на любом предприятии, но она везде разная. В целях более эффективного управления организацией следует диагностировать состояние уровня культуры и проводить ее типологический анализ. При этом возможны различные критерии, следовательно, и различные типологии. Любая типология выделяет некоторые идеальные типы, выделяющие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. В реальной жизни в «чистом» виде они не встречаются.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны. Во-первых, знание типа организационной культуры, ее осо-

бенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события. Во-вторых, знание особенностей, сильных и слабых сторон позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

Существуют различные подходы к определению уровня и типологии организационной культуры.



[Подходы к определению силы и уровня культуры]

[Практикум: 3. Управление организационной культурой]

Высокий — низкий уровень организационной культуры

Н. Н. Заренок считает, что высокому уровню организационной культуры соответствует органический способ взаимосвязи управления и деятельности, характеризующийся тем, что в общих целях системы управления выражаются конкретные цели субъекта деятельности (коллектива), осуществляется динамическое единство интересов всех участников деятельности и интересов общества; формы и методы управленческого воздействия соответствуют единству цели гармонии интересов, восходящая информация адекватна и откровенна. Этому определению в большой степени соответствует следующая система ценностей¹:

Ценности, характеризующие высокий уровень культуры	Ценности, характеризующие низкий уровень культуры
Самоопределение	Дисциплина
Участие	Послушание
Ориентирование на потребности	Иерархия
Коллектив	Достаточность
Способность идти на компромисс	Достижение
Раскрытие личности	Карьера
Творчество	Власть
Децентрализация	Централизация

¹ См.: Заренок Н. Н. Культура управления: учеб. пособие для вузов.— Минск: Выш. шк., 1990.— 320 с.

Сильные — слабые культуры. Р. Рюттингер, понимая культуру как один из критериев успеха предприятия, причем не только в сфере экономического, но и социально-культурного развития организации, целью считает формирование такой организационной культуры, которая максимально способствовала бы этому успеху.

Он предлагает свою классификацию организационных культур¹:

Сильные культуры	Слабые культуры
Беспорные культуры	Небеспорные культуры
Открытые культуры	Закрытые культуры
Живые культуры	Неживые культуры, обезличенные

Беспорные культуры можно распознать по тому, что в организации принято небольшое число основных ценностей, которые понимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации. В содержании этих основных ценностей постоянно выделяются, как правило, две составляющие: гордость и стиль. Беспорная культура является решающим инструментом мотивации: гордость за собственную организацию и ощущение, что на основе практикуемого стиля общения ты находишься на высоком уровне. Одна из сторон результативности выражается, несмотря на все неудачи и провалы, в постоянно преследуемой цели, желании быть первым, расширить и удержать свои позиции.

Небеспорные культуры относятся к слабым культурам и распознать их можно на основе следующих характеристик:

1. Отсутствуют ясные представления о ценностях и общие убеждения относительно того, как можно достичь успеха в определенной отрасли, в определенной ситуации. Долгосрочные цели отсутствуют, разработка собственной философии рассматривается как роскошь, ставка делается на выполнение сиюминутных задач.

¹ См.: Рюттингер Р. Культура предпринимательства / пер. с нем.— М.: ЭКОМ, 1992.

2. В целом имеют место представления о ценностях и убеждениях, но не существует согласия по поводу того, что в настоящий момент является правильным, важным, действенным. Противоречия могут выливаться в войны среди управленцев.

3. Отдельные части организации не способны прийти к соглашению между собой, так как представлены в основном различные точки зрения и отсутствует цельная картина.

4. Ведущие фигуры возникают и действуют скорее демотивирующе и ничего не делают, чтобы способствовать развитию общего понимания того, что является важным, а что нет.

5. Топ-менеджеры принимают противоречивые, часто плохо обоснованные решения, в однотипных ситуациях действуют по-разному, что затрудняет для подчиненных определение эффективных процедур выполнения поставленных задач. В случае успеха превышение полномочий сотрудника поощряется как предприимчивость, в случае неудачи — наказывается. «Героя» такой культуры часто отличает жесткость, бесцеремонность, хитрость, беспринципность.

NB *Открытые культуры* относятся к сильным культурам, которые сами по себе открыты как изнутри, так и извне. В *закрытых* культурах, например, отсутствует какая-либо готовность к конфликтам, обсуждениям противоположных точек зрения (не «выносят сор из избы») и т. д. Кроме того, успешность может привести к самодовольству и отсутствию анализа критики извне. У предприятий начинает проявляться четкая тенденция к вере в собственный успех, а обратная связь просто игнорируется, из-за чего исчезает важнейший базис для ориентации в жизни и способность к выживанию. В итоге исчезает необходимый источник информации для корректировки бизнес-планов, а значит способность к развитию, в результате чего культура, по сути, становится закрытой по отношению к внешней среде, так как не реагирует на протекающие в ней изменения.

NB *Живые или вжившиеся культуры* — это те культуры, в которых предлагаемые инновации в деятельности орга-

низации, касающиеся их философии, ценностей, правил поведения и прочего, воспринимаются сотрудниками и руководителями и проводятся в жизнь, способствуют процветанию организации. В тех случаях, когда представления о ценностях и убеждениях являются лишь простым признанием на словах, имеет место наличие неживых элементов и *неживой культуры* в целом.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но следует иметь в виду, что в то же время она представляет серьезное препятствие на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее, поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Недостатки этих подходов заключаются в том, что в поисках универсального для всех средства они пытаются определить общую организационную культуру, выявить один самый лучший способ руководства или ряд универсальных принципов применительно ко всем организациям при любых обстоятельствах, т. е. найти универсальный подход. Но при этом за рамками остаются детали, специфика. Чтобы учесть их, необходимо определить не просто уровень, силу культуры в данной организации, но и ее тип.

Типология Г. Хофштеде. Голландский ученый Г. Хофштеде¹ классифицирует культуру в организации по следующим четырем признакам: индивидуализм — коллективизм; дистанция власти; тенденция к устранению неопределенности; маскулинизация — феминизация.

[Типология оргкультур Г. Хофштеде]

По признаку «дистанция власти» характеризуется уровень демократизации (авторитаризации) стиля управления. Сфера распространения власти как элемента культуры определяется пространством, в пределах которого даже наименее наделенный властью индивидуум в группе



¹ См.: Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д. Х.-мл. Организация: поведение, структура, процессы / пер. с англ.— 8-е изд.— М.: ИНФРА-М, 2000.— С. 64—66.

осознает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. Неравноправие присутствует во всех культурах, но готовность лояльного отношения к нему в различных культурах неодинакова. Каждая организация обладает своей степенью социально одобряемого неравенства статусов работников. Вводятся понятия низкого или высокого индексов дистанции власти, характеризующие глубокие различия в структуре управления организацией, в системе распределения ролей и т. п.

Высокий индекс дистанции власти означает признание того, что иерархия — это природное неравенство, приказы не обсуждаются, сила преобладает над правом, высшее руководство недоступно, сотрудники опасаются выражать свое мнение, высказывать несогласие, не слишком доверяют друг другу.

Низкий индекс, в свою очередь, означает, что в организации довольно четко обозначено неравенство ролей, а иерархическое руководство ориентируется на удобный для работников стиль управления; право первенствует по отношению к силе, высшие руководители доступны, для изменения существующей иерархии достаточно перераспределения власти; между управляющими и подчиненными существует скрытая гармония, а между рядовыми сотрудниками — солидарность.

Признак «индивидуализм — коллективизм» оценивает степень интеграции индивидов в группы. Коллективистское сообщество требует большой эмоциональной зависимости человека от организации и соответственно большой ответственности организации за своих работников. Следовательно, если коллективистская культура организации предполагает принятие решений на основе личных отношений, то индивидуалистская культура делает главный упор на формально-деловой принцип.

NB

Тенденция к избежанию неопределенности. Этот признак указывает степень стремления людей избежать ситуаций, в которых они чувствуют себя неуверенно. Культура, лишенная восприятия неопределенности, отличается

активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью, в то время как культуры, воспринимающие неопределенность, характеризуются большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрашностью.

По признаку «*маскулинизация — феминизация*» Г. Хофштеде выделяет «мужскую» и «женскую» культуры. Этот признак отражает мотивационную направленность персонала на достижение цели или выполнение задания. Само название этого параметра связано с осмыслением традиционных семейных ролей мужчины и женщины.

Носители *женской культуры* характеризуются высокой степенью индивидуализма, ориентированностью на взаимоотношения, групповым принятием решений, низкой мотивацией к достижениям; держатся поближе к лидерам, приоритет отдают качеству жизни и заботе о слабом, приятной рабочей атмосфере.

Носители *мужской культуры* гораздо дальше находятся от своих лидеров, для управления им нужны жесткие структуры, они неохотно воспринимают неопределенность, напористы в достижении поставленных целей, для них характерна ориентированность на деньги и материальные ценности, индивидуальный поиск решений, высокая мотивация к достижениям; приоритет отдают профессиональному росту, продвижению вперед.

Типология Г. Ч. Хенди¹. Он объединил различные характеристики, системно рассмотрел организационную культуру с точки зрения ее носителей. Им предложена классификация организационной культуры: власть, роль, цель и личность.

[Типология оргкультур Г. Ч. Хенди]



Культуру власти можно обнаружить в маленьких предпринимательских, политических организациях, торговых компаниях. Структуру, соответствующую такой культуре, лучше всего представить в виде «паутины». Подобная структура зависит от центрального источника власти. Степень влияния определяется приближенностью к центру

¹ См.: Удальцова М. В. Указ. соч.

(или ключевой фигуре организации). Контроль осуществляется централизованно, с учетом некоторых правил и приемов и небольшой доли бюрократизма; решения принимаются зачастую в результате баланса влияний, а не на процедурной или чисто логической основе.

Такие организации мобильны, но в значительной степени зависят от принятия решений людьми из центра. Они стремятся привлечь людей, склонных к политике, ориентированных на власть, любящих рисковать, невысоко ценящих свою безопасность.

Руководитель должен быть уверен в себе, а не в других членах команды, быть достаточно «толстокожим», чтобы выдерживать жесткую конкуренцию. Сила ресурсов является основой власти в этой культуре; размер — проблема для нее: трудно соединять слишком много видов деятельности и при этом сохранять контроль. Но организации с этим типом культуры достигают успеха через создание новых организаций с большой степенью независимости, сохраняя при этом контроль над ресурсами.

В таких культурах выполнение заданий оценивается по результатам, а к средствам достижения относятся терпимо. Подобные организации могут быть «жесткими» и «ключими», их успех может сопровождаться низкой моралью и высокой текучестью, так как не все люди чувствуют себя комфортно в атмосфере конкуренции. Чтобы быть эффективным в культуре власти, люди должны быть ориентированы на власть, не бояться рисковать; должны быть уверены в себе больше, чем в других членах команды, ориентированы на результат. В этой культуре не смогут работать менеджеры, которые любят спокойную жизнь.

Олицетворением *культуры роли* является классическая форма организации (более известная как бюрократия), которую можно представить в виде «храма»; она характеризуется строгой специализацией различных подразделений организации («колонн»), координируемых узким связующим звеном управления наверху. Их деятельность и взаимодействие регулируются по определенным прави-

лам и процедурам; велика степень формализации. Основным источником власти — положение. К силе личности относятся с неодобрением, а сила специалиста ценится только в надлежащем ей месте. Основными методами влияния являются правила и методики. Эффективность этой культуры зависит от рациональной организации, от распределения работы и ответственности, а не от личных особенностей отдельных работников.

NB

Подобные культуры плохо осознают необходимость изменений, медленно на них реагируют, поэтому эффективны в стабильном окружении. Ролевая культура дает работнику защищенность, возможность стать компетентным специалистом, но разрушительна для честолюбивых и ориентированных на результат. Она подойдет тем менеджерам, которые хотят достигнуть цели, выполняя роль, не внося личный вклад, и тем, кого больше интересует возможность квалифицированно применять принятую методологию, а не окончательный результат.

Культура задачи — это культура команды, где результат работы команды важнее индивидуальных целей, положения. Структуру организации, которой присуща такая культура, лучше представить в виде «сетки» — некоторые нити толще или сильнее других, причем власть и влияние расположены в промежутках этой сетки, в узлах. Основным акцентом делается на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне организации и давая им возможность хорошо выполнять работу. Культура задачи рассчитана на способность группы повысить эффективность работы и объединить, отождествить сотрудника с целями организации. Влияние базируется в большей степени на силе эксперта, специалиста.

Такая культура хорошо адаптируется, так как рабочие группы имеют целевое назначение, могут быть легко перестроены и каждая в идеале содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решение. Со-

трудники считают, что эта культура дает высокую степень автономии, справедливую оценку по результатам и хорошие рабочие отношения внутри группы, причем взаимное уважение основано на способностях, а не на возрасте или статусе. Культура задачи подходит к условиям конкуренции, где важна скорость реакции. Этим преимуществам противостоят трудности, связанные с управлением большой подвижной организацией, с экономией ресурсов и достижением высокой компетенции.

Основной контроль осуществляется высшим руководством и сосредоточен на распределении проектов, людей и других ресурсов, при этом повседневный контроль за выполнением работы незначителен и не нарушает норм, принятых в этой культуре. Это хорошо осуществляется в благоприятных условиях и тогда, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. Однако если они менее доступны, высшее руководство испытывает необходимость контролировать работу и ее результаты, а руководители групп, используя свое влияние, могут начать конкуренцию за эти ресурсы. Мораль группы падает, сотрудники начинают действовать в своих личных интересах. Это делает необходимым установление определенных правил. Менеджер вынужден использовать силу своего положения для успешного выполнения работы. Такой культуре нужен уверенный и гибкий менеджер, готовый оцениваться по результатам и чувствовать себя на высоте, координируя работу в отдельных аспектах задачи более компетентных коллег.

В *культуре личности* в центре находится личность. Если есть такая организация, то она существует только для обслуживания и помощи личностям внутри нее, для действия их собственным интересам без какой-либо дополнительной цели. Эту культуру лучше всего представить в виде «звездной галактики». Для культуры личности невозможны механизмы контроля или даже иерархия управления за исключением обоюдного согласия. Психологический контракт между организацией и отдельной личностью декларирует, что организация подчиняется личности и обя-

зана ей своим существованием. Влияние распространяется поровну, а основа власти при необходимости — обычно сила специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, и поэтому к нему прислушиваются.

Адвокатские конторы, маленькие консультационные фирмы могут иметь «личностную» ориентацию, но чаще встречаются личности, подходящие под этот тип культуры, хотя и работающие в более типичных организациях (врачи-консультанты в поликлинике, университетские преподаватели). Ими нелегко управлять, так как, являясь специалистом, им легко найти другую работу; поэтому сила положения, подкрепленная силой ресурсов, не действует на них. Остается только сила личности, но на таких людей обычно не влияют групповые нормы и отношения с коллегами, что могло бы уменьшить их личные амбиции.

Типология Р. Куинна, которая получила название «рамочная конструкция конкурирующих ценностей», наиболее удобна для идентификации организационной культуры¹. Согласно Р. Куинну, ни одна из выявленных моделей управления не является эффективной либо неэффективной при всех обстоятельствах. Существуют позитивная зона, в рамках которой организация может достигать эффективности, и негативная зона, где особенно проявляется неэффективность организационной деятельности.

[Типология оргкультур Р. Куинна]



Если носители управленческого лидерства компетентны в использовании сильных сторон доминирующей организационной культуры и в минимизации ее деструктивного потенциала, то деятельность организации становится эффективной. То есть изначально, в отличие от типологии Н. Н. Заренка (высокий — низкий уровень культуры), Р. Рюттингера (сильные — слабые культуры) и других, наличие того или иного типа культуры не несет в себе негативной смысловой нагрузки.

¹ См.: *Камерон К, Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой.— СПб.: Питер, 2001.—320 с.

Данная рамочная конструкция строится на исследовании главных индикаторов эффективности компаний. В соответствии с измерениями «гибкость/индивидуальность» — «стабильность/контроль» и «ориентация на внешнюю/внутреннюю среду» были выделены четыре типа организационных культур:

- клановая;
- адхократическая;
- иерархическая;
- рыночная.

NB

Клановая культура. В условиях клановой организационной культуры особое внимание уделяется поддержанию атмосферы гибкости и удовлетворенности членов организации, позволяющей им восприимчиво относиться к эмоциональным переживаниям клиентов. В организации с клановой культурой сотрудники воспринимают себя как одну семью или круг хороших друзей, где каждого связывает друг с другом много общего. Для организации характерны высокий уровень согласия и взаимной лояльности, а также приверженность традициям. Придается особое значение выгоде от долговременного развития персонала.

Сильными сторонами клановой культуры можно считать: способность носителей управленческого лидерства поддерживать атмосферу согласия и нравственного единства членов; последовательное вовлечение в организационную деятельность всех подчиненных; проведение открытых дискуссий по актуальным проблемам организации. Для организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление командами;
- управление межличностными взаимоотношениями;
- управление развитием человеческих ресурсов.

В организациях этого типа, как правило, востребованы лидеры, выполняющие роли покровителя, фасилитатора, мотиватора, воспитателя и наставника. Критериями эффективности организации являются единство и сплоченность ее членов, их восприимчивость к нуждам клиентов.

Адхократическая культура. Организация с отчетливо выраженной ориентацией на внешнюю среду (при высоком уровне гибкости и индивидуализма) имеет адхократическую организационную культуру. Для нее характерны динамизм, предпринимательство и творчество. Представители данной культуры готовы рисковать ради возможности удовлетворить свои потребности и цели. Они проявляют готовность к переменам и стойко принимают вызов. Данный тип организации в перспективе нацелен на дальнейшее развитие и получение новых ресурсов.

Сильными сторонами адхократической культуры являются прекрасная адаптация организации к постоянно изменяющейся среде и инновационная атмосфера, оптимальное использование потенциала роста и поддержки внешней среды, а также дополнительные возможности по приобретению ресурсов. Для данной организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление инновациями;
- управление будущим;
- управление совершенствованием.

В организации этого типа, как правило, управленческий лидер выступает в роли новатора, предпринимателя и стратега, определяющего новые направления развития. Критериями эффективности организационной деятельности становятся творчество, рост, инновация, выпуск уникальных или новых продуктов и услуг, результат.

Иерархическая культура. Организация с иерархической культурой более ориентирована на поддержание внутреннего порядка и стабильности при стремлении к экономической результативности. Как правило, этот тип организационной культуры характеризуется высоким уровнем формализма и структуризации. Носители данной организационной культуры являются строгими приверженцами процедуры. От подчиненных они требуют надежности, предсказуемости поведения и результата.

Сильными сторонами иерархической организационной культуры являются четко отлаженное управление ин-

NB

формацией на операционном уровне, ведение документации и контроль организационной деятельности. Для этой организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление координацией;
- управление контролем.

В подобных организациях лидеры, как правило, выполняют функции координатора, организатора, аналитика и наставника. Критериями эффективности организационной деятельности можно считать финансовую эффективность, своевременность, низкую цену, надежные поставки и спокойное функционирование.

Рыночная культура. Рыночная организационная культура характеризуется ориентацией на внешнюю среду при весьма высокой потребности в стабильности и контроле. Основным критерием оценки представителей данной культуры служит результат выполнения задания, поэтому большинство сотрудников организации подобного рода ориентированы на достижение цели в условиях конкуренции.

Главная цель — победа в конкурентной борьбе, а в качестве символов успеха можно воспринимать расширение доли рынка и завоевание новых рынков. Долгосрочная стратегия основана на развитии конкурентоспособности и достижении измеримых целей.

Сильные стороны рыночной организационной культуры: способность менеджмента добиваться ясности целей и планирования деятельности по их результативному достижению; продуктивность деятельности. Для подобной организационной культуры характерны следующие особенности управления:

- управление конкуренцией;
- управление услугами;
- побуждение подчиненных к действиям.

Здесь лидеры, как правило, выполняют роли инициатора и генератора, конкурента, бригадира, надсмотрщика или продюсера. Критериями эффективности организаци-

онной деятельности являются: определенная доля рынка; достижение целей; проигрыш конкурента.

Таким образом, типология Р. Куинна, которая предполагает четыре типа культур, одновременно существующих в организации, наиболее полно и адекватно отражает современную ситуацию на предприятии. Это культура клана, адхократии, рынка и иерархии. Их соотношение изменяется на протяжении всего жизненного цикла организации с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Большинство авторов дают собственную трактовку концепции организационной культуры и рассматривают свою классификацию моделей организационной культуры. Естественно, что многие модели организационной культуры без исследовательского обобщения приводят менеджеров-практиков в замешательство. Поэтому перед ними стоит задача творческого, критического осмысления моделей, предложенных в основном западными исследователями в целях диагностирования организационной культуры (определения уровня, типов культур и, как следствие, методов воздействия на нее), а затем выбора наиболее актуальной культуры для какой-либо конкретной организации.


Следует отметить, что трудно найти организацию, где бы присутствовал один вид культуры. В организациях, порой даже небольших, можно обнаружить зачастую все виды культуры. Однако характеристику культуры организации дают по преобладающему типу, учитывая остальные типы культуры.


Процесс формирования организационной культуры связан с установлением определенного типа отношений между членами организации. Существуют факторы, влияющие на формирование культуры в масштабе отдельной организации: история и собственность; размер; род деятельности и технология работы; цели и задачи; окружающая среда; люди организации. С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Существуют методы изменения и поддержания культуры организации.

Самое сильное влияние на организационную культуру оказывают ежедневное поведение и поступки руководителя организации. Руководитель является носителем и транслятором культуры, его культурные установки оказывают наибольшее и непосредственное влияние на организационную культуру. Высшее руководство может управлять культурой двумя способами. Первый способ: руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации: большое внимание уделяется реальной жизни в организации, менеджеры отслеживают по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Процесс формирования организационной культуры как синоним корпоративной культуры, культуры предприятия интересен для организации, в первую очередь, возможностью регулирования поведенческих установок персонала на основании тех ценностей, которые приемлемы для организации, но не являются приоритетными, а иногда и отходят от ценностей, сложившихся в обществе.

Так как культура играет важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Управление или менеджмент должны не только соответствовать организационной культуре, но и могут, в свою очередь, оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого руководители должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

 **Задание 2.3.1.** Используя описание типологии культур, определите, какой тип культуры доминирует в организации, где вы работаете или учитесь. Сделайте соответствующие выводы.

 **Задание 2.3.2.** *Используя тест, приведенный в прил. 3, определите, какой тип культуры вам более всего подходит. Сделайте соответствующие выводы.*

Выводы и ключевые идеи

Организационная культура является интегральной характеристикой организации, данная в языке определенной типологии. Использование потенциала организационной культуры — колоссальная возможность для российских компаний в ситуации, когда за относительно короткий период необходимо самыми эффективными способами интегрироваться в экономику, рационально используя все виды ресурсов.

Организационная культура существует вне зависимости от того, сформулированы ли ее принципы или нет, и в любом случае влияет на развитие компании. Чаще всего организационная культура складывается стихийно под влиянием различного рода факторов.

Существует деление организационной культуры на объективную и субъективную. Следует также различать понятия декларируемой и реальной культуры. Кроме того, существует три основных типа субкультур.

Организационная культура вбирает в себя: миссию, ценности, цели, традиции, нормы, правила поведения, ритуалы, обряды, символы, внутренние и внешние коммуникации, язык, жаргон, мифы, истории, легенды, фирменный стиль и т. д.

Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ее элементов, а тем, как они взаимосвязаны между собой, каким образом формируют определенные образцы поведения.

Миссия организации представляет целевую функцию организации или ее главную цель, т. е. то, ради чего она была учреждена и чему подчинено все ее функционирование.

Исходя из миссии организации, осуществляется процесс формирования долгосрочных целей и направлений

политики для формирования стратегии организации. Затем определяются приоритетные цели производственной, сбытовой, кадровой, информационной политики, а также текущие цели и задачи, требуемые действия. Миссия и стратегические цели компании находят отражение в философии фирмы, деловом кредо организации.

Ядром организационной культуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми членами организации. Ключевые ценности образуют философию организации.

Развитые организационные культуры быстро вырабатывают довольно разнообразную мифологию — систему словесных символов. Основу мифологии составляет язык. Содержательная часть мифологии существует в виде мифов, которые отражают в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, а образы — портреты ее известных деятелей.

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Традиции бывают как позитивными, так и негативными.

Нормы, стандарты и правила формализуются в различного рода кодексах и других локальных нормативных актах. Формируется этический кодекс, содержащий нормы поведения на работе.

В организационной культуре находит отражение имидж компании, который представляет собой ее образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности. Основу имиджа составляют существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика — название, эмблема, товарный знак.

В отличие от оргкультуры имидж — явление достаточно неустойчивое, поскольку зависит от нашего восприятия, на которое влияет множество факторов.

Организационное поведение рассматривается как составная часть организационной культуры по той причине, что поведение — это процесс реализации организационных

отношений в социальных системах на основании идей, ценностей, верований, традиций, норм и правил поведения.

Необходимо также различать понятия *организационная культура* и *организационный климат (социально-психологический климат)*. Организационному климату свойственны менее длительные временные рамки соответствующих отношений, чувств и восприятий индивидов. По сути, климат включает в себя менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешним и внутренним влияниям.

Организационную культуру можно наблюдать в любой организации, на любом предприятии, но она везде разная. В целях более эффективного управления организацией следует диагностировать состояние уровня культуры и проводить ее типологический анализ.

Диагностика элементов организационной культуры дает возможность понять, что определяет восприятие, мышление и мотивацию работников организации на данный момент и как можно эффективно управлять этими процессами.

При этом возможны различные критерии, следовательно, и различные типологии. Любая типология выделяет некоторые идеальные типы, выражающие лишь ведущие тенденции в деятельности тех или иных организаций. В реальной же жизни в «чистом» виде они не встречаются.

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны. Во-первых, знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события. Во-вторых, знание особенностей, сильных и слабых сторон позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

Существуют различные подходы к определению уровня и типологии организационной культуры: типологии Г. Хофштеде, Ч. Хенди, Р. Куинна и других исследователей.

Следует отметить, что трудно найти организацию, где бы присутствовал один вид культуры. В организациях даже

небольших размеров можно обнаружить зачастую все виды. Однако характеристику культуры организации дают по преобладающему типу, учитывая остальные типы культуры.

Процесс формирования организационной культуры связан с установлением определенного типа отношений между членами организации. Существуют факторы, влияющие на формирование культуры в масштабе отдельной организации. С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Существуют методы изменения и поддержания культуры организации.

Самое сильное влияние на организационную культуру оказывают ежедневное поведение и поступки руководителя организации. Руководитель является носителем и транслятором культуры, его культурные установки оказывают наибольшее и непосредственное влияние на организационную культуру.

Контрольные вопросы:

- 1. Зачем нужна типология, классификация организационных культур?*
- 2. Что означает «высокий — низкий уровень» организационной культуры?*
- 3. Каковы ценности, характеризующие высокий и низкий уровень культуры?*
- 4. Чем характеризуются сильные и слабые организационные культуры?*
- 5. Каковы признаки бесспорных и небесспорных культур?*
- 6. Чем отличаются открытые и закрытые культуры?*
- 7. Каковы признаки живых и неживых культур?*
- 8. По каким признакам классифицирует культуры Г. Хофштеде?*
- 9. В чем суть типологии Ч. Хенди? Какие типы культур он предлагает к рассмотрению?*
- 10. Кто предложил типологию «рамочная конструкция конкурирующих ценностей»?*
- 11. В чем особенности типологии Р. Куинна и К. Камерона? Какие типы культур рассматривают эти авторы?*

Библиографический список

Список основной литературы

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : учеб.-метод. комплекс / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 132 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2007.— 236 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : хрестоматия / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 100 с.

Аверченко, Л. К. Психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2003.— 251 с.

Грошев, И. В. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Грошев, П. В. Емельянов, В. М. Юрьев.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.— 288 с.

Парфенова, З. А. Организационная культура : учеб.-метод. комплекс / З. А. Парфенова ; СибАГС.— Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2007. — 144 с.

Парфенова, З. А. Организационная культура : хрестоматия / З. А. Парфенова ; СибАГС.— Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2007.— 108 с.

Парфенова, З. А. Организационная культура : учеб. пособие.— Новосибирск : СибАГС, 2006. — 268 с.

Список дополнительной литературы

Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов.— 3-е изд.— М. : Гардарики, 2003.— 220 с.

Заренок, Н. Н. Культура управления : учеб. пособие для вузов / Н. Н. Заренок.— Минск : Выш. шк., 1990.— 320 с.

Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой.— СПб. : Питер, 2001.— 320 с.

Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Интел-Синтез, 2001.— 376 с.

Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром ; пер. с англ.— СПб. : Питер, 2000.— 448 с.

Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина.— М. : ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003.— 456 с.

Спивак, В. А. Корпоративная культура: теория и практика / В. А. Спивак.— М. : Питер, 2001.— 352 с.

Тевене, М. Культура предприятия / М. Тевене ; пер. с франц. под ред. В. А. Спивака.— 3-е изд.— СПб. : Нева, 2003.— 128 с.

Тесакова, Н. В. Миссия и корпоративный кодекс / Н. В. Тесакова.— М. : РИП-холдинг, 2003.— 188 с.

Томилов, В. В. Культура предпринимательства / В. В. Томилов.— СПб. : Питер, 2000.— 368 с.

Шейн, Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Э. Шейн ; пер. с англ.— СПб. : Питер, 2002.— 336 с.

Шихерев, П. Н. Введение в российскую деловую культуру / П. Н. Шихерев.— М. : Новости, 2000.— 204 с.

Глава 3

РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

План

- § 1. Особенности управленческой деятельности.
- § 2. Руководство и лидерство.
- § 3. Проблемы личности руководителя.

§ 1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

[Хрестоматия: Человекотворчество управленческой деятельности. Образ мысли и технологии] →

Управление может быть представлено как система, которая включает субъект управления и управляемый им объект, чья деятельность имеет общую цель, общее направление и выступает предметом управляющих усилий субъекта управления. Подобная система также включает деятельность субъекта, которая организует и упорядочивает всю систему и ее элементы.

[Практикум: 10. Самоменеджмент] →

Деятельность по управлению — не единственный феномен. Всем без исключения системам присущи *саморегуляция и самоорганизация*, которые, подобно биологическим процессам такого рода, осуществляются в системах без субъекта, через свойства самой системы, заложенные в структуру, и в механизмах ее функционирования и развития. Управление — не единственный регулятор в организации, в ней действуют и компенсирующие силы, т. е. сопрягаемая с деятельностью субъектов управления сила саморегуляции системы в большинстве случаев «исправляет» и «дополняет» недостающие регулятивные воздействия.



[Управление в двух видах]



[Хрестоматия: Поле человеческой деятельности управления]

Управление, как и всякая деятельность, проявляется в двух видах: самостоятельной деятельности и совокупности действий, включенных в другую деятельность, как вспомогательное средство ее реализации.

Ни один вид деятельности не осуществляется человеком без того, чтобы в нем не проявляла себя *система действий по управлению*.



[Хрестоматия: Знания людей — показатель профессиональной компетентности руководителя]



[Практикум: 10. Самоменеджмент]

Всякий деятельный субъект выполняет операции самоуправления, без которых он не был бы способен осуществлять свою основную деятельность. Систему действий по управлению самим собой как вспомогательный блок можно выделить в каждой профессиональной деятельности. И наряду со своей основной деятельностью в то же время осуществляется непрерывный *процесс управляющих воздействий на самого себя*.

Особое внимание должен обратить руководитель на эту подструктуру своей профессиональной деятельности и постоянно работать над ее совершенствованием.

В трудных и экстремальных ситуациях, когда внешние или внутренние факторы вызывают нарушение нормальной деятельности функциональных систем, возникает естественная потребность восстановить равновесие, сбалансированность психических процессов. В результате осознания ситуации появляется *мотив* того или иного действия в целях приспособления к нестандартной обстановке, происходит активизация системы психической саморегуляции, *самораскрытия*, человек ощущает необходимость «собраться», «отмобилизоваться», перестроиться. Это начало рефлексии, когда чаще всего запускается механизм общения с собой, механизм анализа и оценки, работы и принятия решений.

NB

В зависимости от содержания задачи меняются способы и виды работы с собой (рис. 4).

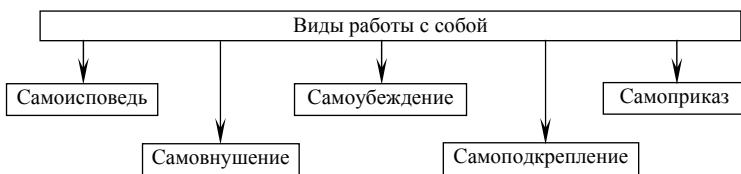


Рис. 4. Виды работы с собой

[Хрестоматия: Общественно-психологические качества личности]



Одной из задач является использование скрытых возможностей, выявление потенциала, необходимого для эффективного управления, для уплотнения своей деятельностной активности. При этом не стоит доводить себя до так называемого «беспредела», перегруза, которые сказываются на здоровье и снижают работоспособность.

Как известно, свойство, присущее всем без исключения системам,— стремление сохраниться в меняющихся условиях, в том числе и в условиях роста информационной перегрузки. Существует серия защитных приемов, отработанных стереотипов поведения персонала в режиме перегрузки. Но иногда поток поступающей информации увеличивается и начинает превышать «разрешающие способности», т. е. способности понять, переработать и передать информацию.

[Хрестоматия: Социально-психологическая общность — матрица коллективного состояния людей. Субъекты социально-психологической общности. Психологические аспекты стимулирования труда]



К одной из особенностей управленческой деятельности относится то, что условием и результатом управления являются *отношения управления*, занимающие достаточное время для их установления, закрепления, поддержания и развивающиеся по своим законам и правилам.

Отметим, что в американской практике не только в фирмах, но и в государственном аппарате проявляется тенденция при

выборе кандидатов на руководящие должности оказывать предпочтение не узкому специалисту в данной области, а прежде всего способному организатору, имеющему хорошее гуманитарное образование и умеющему налаживать отношения между сотрудниками, сплачивать их в единую команду.

Социальные роли руководителя в организации



[Практикум: 4. Руководитель в системе управления]

Социальная роль — это социальная функция личности, а также соответствующий принятым нормам способ поведения людей в зависимости от их статуса или позиции в обществе, в системе межличностных отношений. Выполнение социальной роли — это осуществление совокупности действий, ожидаемых социальным окружением. Набор социальных ролей весьма широк и разнообразен. Каждый человек задействован сразу в нескольких из них.



[Виды социальных ролей]

Различаются роли: 1) социальные, обусловленные местом индивида в системе социальных отношений, и профессиональные, социально-демографические и др.; 2) межличностные, определяемые местом индивида в системе межличностных отношений, — лидер, отверженный и пр.

Выделяются также роли активные, исполняемые в данный момент, и латентные, не проявляющиеся в данной ситуации. Кроме того, различаются роли: 1) институционализованные — официальные, конвенциональные, связанные с официальными требованиями организации, куда входит субъект; 2) стихийные — связанные с внезапно возникающими отношениями и видами деятельности.

В организации, как правило, действуют три категории руководителей (менеджеров), которые выполняют множество ролей, в том числе официальные, связанные с должностным статусом (занимаемой должностью): менеджеры высшего эшелона (*top-managers*), менеджеры среднего звена и линейные.



[Категории руководителей в организации]

Менеджеры высшего звена (эшелона) — это исполнительные лица организации, которые разрабатывают стратегию организации, создают программы действий и через подчиненных менеджеров реализуют политику организации (компании). Их должности: президент, исполнительный директор, вице-президент и т. п.

Менеджеры среднего звена отвечают за выполнение производственного плана организации и применительно к своим подразделениям руководят деятельностью подчиненных им линейных менеджеров (менеджер, директор, начальник отдела, начальник департамента и т. п.).

Линейные менеджеры непосредственно руководят рабочими группами или отдельными специалистами. Это бригадиры, мастера, начальники небольших подразделений.

Как правило, не только молодые, но и взрослые люди из всего многообразия ролей, которые они реализуют в процессе повседневной жизни или профессиональной деятельности, обычно указывают 7—9 из них. На самом деле у каждого человека есть десятки социальных ролей, большинство из которых просто не осознается, и это может негативно сказываться на психической жизни человека, провоцировать у него внутренний или внешний конфликт. Для осознания своих социальных ролей, связей, актуализации, управления ими можно использовать различные тренинги, задания, упражнения и т. п.



Задание 3.1.1. *Перечислите основные особенности управленческой деятельности.*



Задание 3.1.2. *В процессе управленческой деятельности руководитель (менеджер) играет серию специфических ролей, которые условно можно объединить в три группы: межличностные, информационные и роли по принятию решений. Назовите минимум десять ролей руководителя. Кратко опишите действия, которые должен выполнять руководитель в соответствии с названной вами ролью.*

Контрольные вопросы:

1. *Что присуще любым без исключения системам?*
2. *Какие виды управления вы знаете?*
3. *Что такое самоменеджмент?*
4. *Какие виды работы над собой вы знаете и применяете?*
5. *Что такое социальная роль? Какие основные роли можно выделить в деятельности менеджера?*
6. *Чем отличаются роли менеджеров высшего звена, менеджеров среднего и линейных менеджеров?*

§ 2. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО

Эмпирическое изучение социально-психологических проблем руководства началось с 1920-х гг. и сейчас количество работ по данной тематике стало огромным.

! В науке управления, психологии различают понятия «руководство» и «лидерство».

Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений.

[Различия менеджера и лидера]

🎧 Руководитель, как правило, назначается извне, вышестоящими инстанциями, получая от них властные полномочия, в том числе право на применение позитивных и негативных санкций.

Лидер выдвигается стихийно, в штатных расписаниях он никогда не предусматривается. Он признается своим окружением и также может использовать право на санкции в отношении своих партнеров, однако эти санкции также неформальные. Лидерство по своей сути — психологический феномен.

Анализируя опыт изучения западных исследователей различительных признаков лидеров и менеджеров, нами составлена следующая таблица (табл. 2).

Таблица 2

Различные признаки лидера и менеджера

Менеджер	Лидер
<p>Менеджер — высокообразованный специалист с богатым опытом — разрабатывает и принимает решения; добросовестный трудолюбивый работник, использующий новейшие достижения в науке управления. Постоянно повышает свой профессиональный и научный уровень (на семинарах, читая периодику и литературу по управлению).</p> <p>Он хорошо понимает особенности системы с ее правилами и процедурами, как формально предписанными, так и неформальными. Он разрабатывает новые правила и процедуры в любой форме, обеспечивая применимость их в стандартной системе.</p> <p>Это — сторонник количественных, а не качественных показателей при оценке деятельности компании. Он сосредоточен в основном на достижениях кратковременного характера, хотя часто готовит тщательно разработанную долгосрочную плановую программу</p>	<p>Лидер, как правило, не стремится навечно сохранить существующую систему. Охотно откликается на нововведения и в меньшей степени, чем менеджер, опирается на общепринятые управленческие методы, частично игнорируя классические управленческие принципы. Может пренебречь правилами управленческой иерархии в компании, непосредственно обращаясь к источнику информации.</p> <p>Для него простота — главный принцип успеха. Он стремится научить всех сотрудников наиболее простым способам совершенствования своей деятельности, в то время как менеджер предпочитает обучить сложным процедурам и методам всего нескольких экспертов в организации.</p> <p>В основе работы лидера с «подчиненными» лежит принцип равенства. Очень часто он проявляет особое внимание к своим последователям, указывая им довольно высокие цели. Лидеры часто непредсказуемы, изобретательны, их нововведения достигают целей и устраняют препятствия. При снижении прибыли и низких результатах они обращаются за помощью к членам организации или группы, чтобы те предложили выход из ситуации</p>

Менеджер	Лидер
<p>Преуспевающие менеджеры понимают, что им платят за планирование, организацию, набор и управление рабочей силой компании. Менеджеры считают, что подчиненные, обладающие даже высокой компетенцией, недостаточно компетентны, чтобы достичь значительного прогресса без тщательно разработанного контроля, а также не в состоянии выполнять работу на высоком уровне без конкретных указаний сверху.</p> <p>Он не прощает ошибок ни себе, ни другим; редко одобряют рискованные операции своих подчиненных во имя совершенствования или профессионального роста. Менеджеры считают, что в кризисных ситуациях необходимо выявить виновников и заставить людей работать так, как необходимо.</p> <p>Менеджер стремится создать себе благоприятный имидж, хотя понимает, что это невозможно из-за конфликтной природы отношений между менеджерами и подчиненными.</p> <p>Менеджер ищет добросовестных хороших исполнителей</p>	<p>Лидеры обычно искренне признают свои ошибки и не боятся открыто принять необходимые меры для их исправления. Для них также немаловажно, что о них думают другие, но это их заботит меньше, чем менеджеров. Тем не менее они ценят уважение коллег. Они, как правило, твердо уверены в своем праве считаться лидерами. Они обладают репутацией людей с высокой этикой, с уважением относятся к работникам, ценят их, всегда защищают их интересы. В свою очередь, работники очень преданы лидерам и даже могут пойти на жертвы ради них.</p> <p>Они всегда признают и награждают своих сотрудников за успешную работу, а работники обычно знают о том впечатлении, которое складывается об их работе. Лидеры часто автократы, однако это не традиционная автократия. Она основана на таких ценностях, как честное и уважительное отношение к личности, настойчивость в достижении высшей цели, постоянное совершенствование, внимание к заказчику, его нуждам. Лидер выступает за постоянное совершенствование человека и его деятельности.</p> <p>Лидер ищет единомышленников. Он без команды — не лидер. Лидеры — постоянные ученики и должны «высываться», выделяться. Они просто обязаны подниматься со ступени на ступень</p>

Несмотря на явные различия руководства и лидерства, они имеют немало общего. Р. Л. Кричевский выделяет следующие три общие черты руководителя и лидера: выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы; выполняют роль координаторов, организаторов членов социальной группы; используют субординационные отношения, хотя в первом случае они четко регламентированы, во втором — заранее не предусмотрены.

Существуют по крайней мере три концепции происхождения личных качеств лидера, руководителя (табл. 3).

Таблица 3

Концепция лидерства

Харизматическая	Теория черт	Синтетическая
Человек рождается с задатками лидера, ему предписано руководить людьми (от греч. <i>charisma</i> — «дар», «благодать»)	Личность сама приобретает необходимый набор качеств лидера — высокий интеллект, обширные знания, здравый смысл, инициативность, твердую уверенность в себе, целеустремленность и т. д. Сторонники этой теории считают, что достаточно выявить все эти качества, а затем организовать воспитание истинного лидера, вождя. Однако таких качеств выявлено столько, что невозможно все их перечислить	Две названные «крайние» концепции были объединены в «синтетическую» теорию лидерства. Согласно этой теории, эффективность управления определяется не столько личными качествами руководителя, сколько стилем его поведения по отношению к подчиненным. Оптимальный стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации и вида деятельности

Как можно лидеру облегчить свою «ношу», или как избавляться от «мусора» в профессиональной и личной жизни:

1. Сфокусироваться на цели. Постоянно, упорно думать об одном и том же, испытывая соответствующие

эмоции, чтобы увидеть, как желаемое проявляется в жизни. Нашу реальность создают не сами мысли, а вызванные ими вибрации и эмоции. Посылайте Вселенной мощную вибрацию передачи своих целей.

2. Позвольте Вселенной помочь вам. Позвольте вселенскому закону выйти вперед и помочь вам. Вы должны позволить прийти тому, о чем вы просили.

3. Будьте готовы к росту, изменениям и, возможно, некоторой боли. Путь к желанной цели часто начинается с болезненного процесса расставания с тем, в чем мы больше не нуждаемся. Печаль неизбежна, когда мы что-то теряем, на что потратили массу времени и сил в надежде, что все будет по-другому. Но когда наше намерение является достаточно твердым и ясным, то часто создаются обстоятельства, которые вынуждают нас опустить то, что устарело.

4. Будьте терпеливы, будьте доверчивы, но не будьте глупы. Жизнь — хороший учитель и хороший друг. Мы должны осознать, что все находится в постоянном движении. Ничто не складывается так, как нам бы того хотелось. Смещенное от центра промежуточное состояние является идеальным положением, в котором мы недостижимы и которое способствует беспредельному раскрытию нашей души и разума. Если мы научимся принимать боль и горечь неизбежных жизненных утрат и перемен с безусловным дружелюбием, тогда у нас будет возможность действительно идти вперед и меняться. Если же мы ожесточимся или падем духом, то вновь обратимся к старым, испытанным, но отжившим стереотипам, тем самым нанеся себе урон.



***Задание 3.2.1.** Приведите примеры известных руководителей и охарактеризуйте их стиль руководства.*



***Задание 3.2.2.** Отметьте отличительные черты руководства и лидерства.*



Задание 3.2.3. Перечислите основные характеристики теорий лидерства (харизматической, теории черт, синтетической).



Задание 3.2.4. Определите свои лидерские качества и стиль руководства с помощью тестов, приведенных в прил. 4 и 5.

Контрольные вопросы:

1. В чем состоит отличие руководства от лидерства?
2. Чем отличаются основные концепции лидерства?
3. Как проявляются отличительные качества лидера и руководителя в организации?
4. Какие стили руководства может осуществлять менеджер?
5. Какими методами можно оценить стиль и направленность деятельности менеджера?

§ 3. ПРОБЛЕМЫ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

[Хрестоматия: Психодиагностика и развитие предпринимательских и организаторских способностей]

[Практикум: 10. Самоменеджмент]

[Портрет руководителя]



Каков же, по научным представлениям, психологический портрет современного руководителя? Основываясь на исследованиях американского психолога М. Шоу, отечественный ученый Р. Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя включает: биографические характеристики; способности; личностные черты.

Биографический подход становится все более популярным в психологии. В отечественной психологической науке

его плодотворно разрабатывали К. А. Абульханова-Славская и Л. И. Анцыферова.

Зарубежные ученые, исследуя возрастные особенности руководителей, выявили, что средний возраст президентов крупных японских компаний составлял 63,5 года, в американских же компаниях — 59 лет. Оптимальные сроки вступления в должность менеджера — от 30 до 50 лет и более (в Японии). Зафиксирован солидный возраст многих крупных менеджеров.



Ли Якокка в 36-летнем возрасте стал вице-президентом, а затем и президентом автомобильной компании «Форд мотор», второй в мире по величине, а четверть века спустя привел к триумфу бывшую на грани катастрофы корпорацию «Крайслер». Сам же он протестовал против установления потолка в 65 лет для руководителей.

В своей книге «Карьера менеджера» он писал: «Я всегда считал нелепой практику, при которой человека, достигшего 65 лет, мы обязаны независимо от его физического состояния немедленно отправлять в отставку. Мы должны полагаться на старших менеджеров. Они обладают опытом. Они обладают мудростью»¹.

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

Способности руководителя представляют собой второй блок его характеристик. Они делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и др.). Нельзя думать, что все руководители сплошь высокоодаренные люди. Американские исследователи выяснили, что наиболее эффективными руководителями оказались не те, которые имеют чрезмерно высокие или низкие показатели интеллекта, а те, у кого они занимают промежуточное поло-

¹ Якокка Л. Карьера менеджера. — М.: Прогресс, 1990. — С. 20.

жение. Замечена такая закономерность: не все, кто отлично учится, становятся отличными руководителями.

Р. Л. Кричевский, отмечая подобные наблюдения, предлагает шире использовать термин «практический интеллект», предложенный психологом Б. М. Тепловым в известной классической работе «Ум полководца»¹. Это, конечно, некая противоположность теоретическому (считаемому высоким) интеллекту, способному к большим обобщениям.

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

Чем же на самом деле занят управленец, какие действия он предпринимает в организации, осуществляя управление ею?

На Западе были проведены интересные исследования, результаты которых можно обобщить следующим образом.

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

2. Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны.



Наблюдения за деятельностью пяти высокопоставленных американских менеджеров выявили, что половина выполнявшихся ими дел имела продолжительность девять и менее минут и только одна десятая часть этих дел длилась более часа.

3. Измерение времени, проводимого руководителем с рабочей группой, показало, что это не основное его время, так как оно составило от 34 до 60 % его служебного времени. Основное же время (40—66 %) уходит на общение за пределами своей организации (контакты с выше-

¹ См.: *Теплов Б. М. Ум полководца. Избр. труды.* — Т. 1. — М., 1985.

стоящими руководителями, со старшими и равными по статусу менеджерами, коллегами по профессии и т. п.).

Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей в основном носит словесный характер. Разговоры занимают более 80 % времени руководителя и лишь незначительная его часть уходит на различные директивные способы обращения. Следовательно, руководителю в работе необходимо высокое коммуникативное искусство.

Здесь даны только самые общие характеристики, которые требуют от руководителя специфических знаний и умений. На самом деле их значительно больше.

Черты личности — это последний блок характеристик руководителя.

К личностным чертам относят: способность доминировать, уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность, предприимчивость, независимость, эмпатичность, стрессоустойчивость, стремление к победе, креативность, ответственность, надежность, общительность.

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

Нуждается в пояснении такая черта, как креативность — способность к творческому решению задач. Это в значительной степени не только характеристика интеллекта руководителя, но и способность поощрять творчество своих подчиненных.

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



Известен случай, когда крупный ученый взял к себе молодого научного работника, вменив ему в обязанность каждый раз противоречить своему шефу, но при одном условии — аргументированно. Нечто подобное описывает и А. Морита. Один из высших руководителей «Сони» заявил ему: «Морита, у нас с Вами разные взгляды. Я не хочу оставаться в такой компании, как Ваша, поскольку у Вас другие идеи, чем у меня, у нас возникнут конфликты». На это Морита возразил: «...если бы у Вас и у меня были бы совершенно одинаковые мнения по всем вопросам, зачем было бы держать нас обоих в этой компании и платить нам зарплату. В таком случае либо Вам, либо мне пришлось бы уйти в отставку. Именно потому, что у Вас и у меня разные мнения, наша компания меньше рискует власть в ошибку»¹.

[Практикум: 10. Самоменеджмент]



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

Диагностика мотивационной структуры личности

[Практикум: 6. Мотивационный тренинг. Диагностика мотивационной структуры личности]



Современные психологические теории обеспечивают менеджерам новые подходы к стимулам и потребностям человека, однако недостаток этих подходов состоит в том, что они рассматривают все потребности как одинаково значимые и не учитывают в должной степени влияние на изменения внешней среды. Мотивационные теории и практика далеко продвинулись за последние десятилетия, но большинство видов работ по-прежнему не обеспечивают

¹ Приводится по: Морита А. Сделано в Японии.— М., 1990.— С. 211—212.

достойные стимулы к труду. Мотивация — как чаша Грааля, за которую каждый лидер готов заплатить дорожную цену. Пряник и кнут — символы внешней мотивации — становятся все менее эффективны. Мало кто уже сомневается, что самомотивации были бы предпочтительнее, но никого нельзя силой сделать самомотивированным. Это может сформироваться только в разуме каждого индивидуума. Добиться высокой производительности и эффективности в своей деятельности могут только самомотивированные люди.

Мотивация трудовой деятельности является главным условием успешного выполнения деятельности сотрудника любой организации. От того, насколько данная мотивация сформирована, адекватна целям и задачам деятельности и внутренним побудителям поведения работника, будут зависеть его целеустремленность, повышение эффективности и качества труда. Мотивация — динамический процесс внутреннего психологического и физиологического источника поведения, включающий его инициацию, направление, организацию и поддержку. В системе факторов, влекущих за собой определенное поведение личности, существенными являются внутренние и личностные. Они образуют мотивационно-потребностную сферу личности, благодаря которой происходят избирательность, анализ и необходимая активация в деятельности и поведении человека.



[Мотивационная структура личности]

Основными составляющими мотивационной сферы человека являются потребности, мотивы, цели. В качестве побудителей поведения рассматриваются интересы (мотивационное состояние познавательного характера), задачи (частный ситуационно-мотивационный фактор), желания и намерения (мотивационные субъективные состояния).



Мотив — это то, что принадлежит самому субъекту поведения, является его устойчивым свойством, побуждающим к совершению определенных действий. Мотив профессиональной деятельности — это внутренние побуждения, опре-

деляющие направленность активности человека в профессиональном поведении в целом и ориентации человека на разные стороны самой профессиональной деятельности или на факторы, лежащие вне ее. То есть мотивы — это внутренние побуждения, которые заставляют человека делать что-либо или поступать определенным образом.

Понятия «мотив» и «потребность» не совпадают. Потребности являются наиболее значимыми источниками активности личности и определяют ее мотивацию. **Потребность** — это состояние субъекта, которое он испытывает при определенных обстоятельствах в тех или иных предметах, людях, объектах, материальных ценностях, необходимых для его существования. Другими словами, это направленные мотивы, перманентное состояние дефицита, устранение которого является первостепенной задачей. Процесс удовлетворения потребности выступает как целенаправленная деятельность, поэтому потребности являются источниками активности личности.

Удовлетворение потребности возможно через достижение цели. Цель — это осознаваемый результат, на который направлено поведение, это ожидаемый результат деятельности человека. Одна потребность может порождать несколько мотивов, а также действий и достигать еще большее количество целей¹.

Согласно данным В. Э. Мильмана, в структуре личности работника имеются два вида мотивации: производительная и потребительная. Производительная мотивация (ценности) детерминирует творческое развитие личности и способствует включению человека в социум. Этот вид ценностей ориентирует человека на будущее, в них заключены предпосылки предметного, содержательного развития как отдельного индивидуума, так и общества в целом. Производительная мотивация, исходя из ее сути, является созидательной, так как способствует рождению общест-

¹ См.: Доронина И. В. Мотивация и стимулирование государственных служащих / Психология профессиональной деятельности государственных служащих: учеб. пособие / И. В. Доронина; под общ. ред. Л. К. Аверченко.— Новосибирск: СибАГС, 2003.— С. 104—120.

венно значимых материальных и духовных ценностей. Потребительная мотивация направлена на поддержание жизнедеятельности субъекта и обусловлена его натуральными потребностями¹.



[Хрестоматия: Психологические аспекты стимулирования труда]



[10 шагов к повышению мотивации]

Ваши десять шагов к повышению мотивации:

- создайте самую лучшую команду;
- учитывайте культурные различия, избегайте жаргона;
- помните о значении оплаты труда;
- не забывайте о мелочах;
- имейте в виду, что ваши сотрудники не глупы;
- не забывайте о мотивации, сокращая издержки;
- принимайте во внимание личностный тип каждого

сотрудника;

— рассматривайте компанию как сообщество;

— знайте, что ситуация может как улучшиться, так и ухудшиться;

— создайте обратную связь; будьте честны; не скупитесь на похвалу.



Задание 3.3.1. Проведите психобиографическое исследование известного руководителя.



Задание 3.3.2. Проведите анализ использования своего рабочего времени за день... неделю. Выявите «ловушки времени».



Задание 3.3.3. Опишите специфические знания и умения, характерные для руководителя вашей организации.

¹ См.: *Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности* / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. — СПб.: Речь, 2001. — С. 157.



Задание 3.3.4. Составьте личный план самосовершенствования на год.

Выводы и ключевые идеи

Ни один вид деятельности не осуществляется человеком без того, чтобы в нем не проявляла себя система действий по управлению.

Управление проявляется в двух видах: самостоятельной деятельности и совокупности действий, включенных в другую деятельность как вспомогательное средство ее реализации. Управление может быть представлено как система, которая включает субъект управления и управляемый им объект, чья деятельность имеет общую цель, общее направление и выступает предметом управляющих усилий субъекта управления. Подобная система также включает деятельность субъекта, которая организует и упорядочивает всю систему и ее элементы.

Однако деятельность по управлению — не единственный феномен. Всем без исключения системам присущи саморегуляция и самоорганизация. Любой сотрудник, в первую очередь руководитель, выполняет операции самоуправления, без которых он не был бы способен осуществлять свою основную деятельность. Таким образом, наряду со своей основной деятельностью и одновременно с ней, осуществляется непрерывный процесс управляющих воздействий на самого себя.

Именно на эту подструктуру своей профессиональной деятельности руководитель должен обратить особое внимание и постоянно работать над ее совершенствованием. В зависимости от содержания задачи меняются способы и виды работы с собой. Одной из задач является использование скрытых возможностей, выявление потенциала, необходимого для эффективного управления, для уплотнения своей деятельностной активности.

Особенностью деятельности руководителя является то, что условием и результатом управления являются отношения управления, занимающие достаточное время для их установления, закрепления, поддержания и развивающиеся по своим законам и правилам.

Руководитель должен проявлять гибкость, выполняя свои социальные роли в организации. Выполнение социальной роли — это осуществление совокупности действий, ожидаемых социальным окружением. В организации чаще всего действуют три категории руководителей, которые выполняют множество ролей, в том числе официальные, связанные с занимаемой должностью: линейные, менеджеры среднего звена и менеджеры высшего эшелона (*top-managers*).

В науке управления, психологии различают руководство и лидерство. Руководство всегда связано с властью, это феномен, производный от официальных, формальных отношений, а лидерство порождено системой неформальных (неофициальных) отношений. Несмотря на явные различия руководства и лидерства, они имеют немало общего.

В настоящее время существуют по крайней мере три концепции происхождения личных качеств лидера, руководителя: харизматическая, теория черт, синтетическая.

Основываясь на исследованиях различных ученых, можно в обобщенный портрет руководителя включить: биографические характеристики; способности; личностные черты.

Биографический подход становится все более популярным в психологии. Способности руководителя делятся на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и др.). Специфические способности личности — это специальные знания, умения, компетентность, информированность, которые чаще проявляются у руководителя в его конкретной деятельности.

К личностным чертам относят: способность доминировать; уверенность в себе; эмоциональную уравновешенность; предприимчивость; ответственность; стремление

к победе; общительность, креативность и т. д. Отмеченные личностные черты не исчерпывают всего богатства характеристик эффективных руководителей. Каждый истинный руководитель обладает индивидуальными качествами. Многое здесь зависит и от «самоменеджмента», т. е. желания и умения самосовершенствоваться, самомотивации.

Добиться высокой производительности и эффективности в своей деятельности могут только самомотивированные люди.

Мотивация трудовой деятельности является главным условием успешного выполнения деятельности сотрудника любой организации. Основными составляющими мотивационной сферы человека являются потребности, мотивы, цели, а также интересы, задачи, желания и намерения. Существуют различные методы мотивации сотрудников организации.

Контрольные вопросы:

- 1. Что включает Р. Л. Кричевский в обобщенный портрет руководителя?*
- 2. Как возраст влияет на эффективность деятельности руководителя?*
- 3. Каковы основные качества (способности) эффективного руководителя?*
- 4. Чем характеризуется деятельность современного руководителя?*
- 5. Какие наиболее важные черты личности должны быть развиты у эффективного руководителя?*
- 6. Для каких целей диагностируется личность руководителя?*
- 7. Что такое «мотивационная структура личности»?*
- 8. Какие формы имеет мотивация достижения успеха? В чем конкретно проявляется мотивация достижения успеха?*
- 9. Какие личностные характеристики формируют готовность человека к риску?*
- 10. Какие профессии вы можете назвать, в которых необходим определенный уровень готовности к риску?*

11. *Какие виды потребностей вы знаете?*
12. *Какую структуру потребностей предложил А. Маслоу?*
13. *Что такое самоактуализация личности? Какие качества свойственны личности с высоким уровнем самоактуализации?*

Библиографический список

Список основной литературы

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : учеб.-метод. комплекс / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 132 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2007.— 236 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : хрестоматия / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 100 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : хрестоматия / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 100 с.

Аверченко, Л. К. Психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2003.— 251 с.

Парфенова, З. А. Технология самоменеджмента : учеб.-метод. комплекс / З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 260 с.

Парфенова, З. А. Технология самоменеджмента : учеб. пособие / З. А. Парфенова.— 2-е изд., перераб. и доп.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 148 с.

Удальцова, М. В. Социология и психология управления : учеб. пособие / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко.— Ростов н/Д : Феникс, 2001.— 320 с.— (Сер. «Учебники и учебные пособия»).

Список дополнительной литературы

Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Фрэнсис ; пер. с англ.— М. : Дело, 1991.

Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: искусство управлять людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки ; пер. с англ.— 2-е изд.— М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.— 301 с.

Кристофер, Э. Тренинг лидерства / Э. Кристофер, Л. Смит.— СПб. : Питер, 2001.— 320 с.— (Сер. «Эффективный тренинг»).

Кричевский, Р. Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе / Р. Л. Кричевский.— М. : Дело, 1993.— С. 8—37.

Психология профессиональной деятельности государственных служащих : практикум / сост. Л. К. Аверченко, И. М. Войтик, И. В. Доронина и др. ; под общ. ред. З. А. Парфеновой.— Новосибирск : СибАГС.— 2004.— 297 с.

Ремендик, Д. М. Тренинг личностного роста : учеб. пособие.— М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007.— 176 с.

Смирнова, В. В. Руководитель на новом месте. Формула успеха.— М. : Вершина, 2007.— 224 с.

Травин, В. В. Развитие управленческого потенциала : Модуль 1 : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбагова.— М. : Дело, 2004.— 128 с.

Травин, В. В. Мотивационный менеджмент : Модуль 3 : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбагова.— М. : Дело, 2004. — 96 с.

Травин, В. В. Индивидуальные ресурсы управления : Модуль 5 : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбагова.— М. : Дело, 2004.— 80 с.

Урбан, М. Успех чужими руками: эффективное делегирование полномочий / М. Урбан.— М. : Альпина Бизнес Букс, 2007.— 155 с.

Энкельман, Н. Харизма. Личностные качества как средство достижения успеха в профессиональной и личной жизни / Н. Энкельман.— М. : АО Интерэксперт, 2000.— 272 с.

Г л а в а 4

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

План

- § 1. Классификация, процесс, этапы принятия решений.
- § 2. Методы организации групповой дискуссии.
- § 3. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения.

**§ 1. КЛАССИФИКАЦИЯ, ПРОЦЕСС,
ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

- [Хрестоматия: Решение проблем и процесс принятия решений]
- [Практикум: 5. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений]

Проблема принятия решений — одна из ключевых в современной теории и практике управления. Процесс управления можно рассматривать как непрерывный процесс принятия решений. А с точки зрения нобелевского лауреата Г. Саймона, менеджмент просто равнозначен «принятию решений».

Принятие решений — центральный момент управления, присутствующий:

— *в планировании* (процесс поиска и принятия решений относительно выбора целей, задач и средств их достижения);

— *организации* (решение, направленное на объединение различных видов ресурсов и совместной деятельности людей);

— *оперативном управлении*, мотивации, контроле и пр.

Процесс принятия решений изучает теория принятия решений, которая активно использует методы философии, математики, психологии, информатики.

В литературе можно встретить различные трактовки термина «решение».

[Понятие решения]

Решение понимается как:

- процесс;
- акт выбора;
- результат выбора.

Решение как процесс осуществляется в несколько этапов:

- подготовка;
- принятие;
- реализация;
- предписание к действию.

Руководитель в процессе своей деятельности должен уметь принимать большое количество решений и обеспечивать их высокое качество — это ключевые моменты его работы. Решение проблемы никогда не бывает простым, но соответствующие навыки в значительной степени могут быть развиты.

Работа вокруг решения состоит из следующих фаз:

- принятие решения;
- реализация;
- оценка результатов.

[Хрестоматия: Психологическая характеристика процессов генерации и принятия управленческих решений]

Следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, легко, трудно принять хорошее решение; второй момент — в том, что *принятие решения — это психологический процесс.*

Человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда — чувства. Поэтому не всегда удастся принять рациональное решение. Оптимальное решение должно быть: качественным, приемлемым для его адресатов, адекватным общепринятым нормам и ценностным представлениям. Кроме того, должна быть: возможность реализации решения при возникновении неожиданных трудностей; удовлетворенность принятым решением.

В управлении организацией принятие решений касается не только одной личности, но и целой организации, а поэтому повышается ответственность за принятие управленческих решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором — интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Принятие решений может выступать как особая форма мыслительной деятельности (управленческое решение) и как один из этапов мыслительного действия при решении любых задач. Все существующие разновидности реализации функции принятия решения нельзя проклассифицировать лишь по какому-либо одному признаку. Это можно сделать только на базе ряда критериев, которые в совокупности и дадут достаточно полное представление об общей картине видов решений в деятельности руководителя.

NB



[Классификация решений]

Решения классифицируются по различным основаниям:

- по широте охвата (общие и частные);
- по срокам действия и степени воздействия на будущие решения (оперативные тактические и стратегические);
- по функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации, контроля). По этому признаку выделяются: целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производст-

венно-технологические решения. Каждый из этих видов конкретизируется далее в многочисленных подвидах;

— по содержанию (политические, технические, технологические);

— по степени новизны (рутинные, стандартные, творческие, уникальные). Различия форм решения по параметру «интуитивности-рациональности» отчетливо проявляются и в следующей классификации видов принятия решения — по признаку их инновационности.

Согласно этому основанию, дифференцируются рутинные, селективные, адаптационные и инновационные решения. *Рутинные решения* сводятся лишь к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом. *Селективные решения* предполагают выбор одного из ряда известных способов. *Адаптивные решения* требуют изменения известных способов с учетом особенностей ситуации. *Инновационные решения* имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным способом и требуется создание принципиально нового способа ее решения;

— по уровню определенности проблем, которые эти решения призваны разрешить (решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, т. е. вероятностной определенности, и в условиях неопределенности). По признаку исходной неопределенности ситуации управленческих решений и соответственно процессы выбора в них подразделяются на структурированные и неструктурированные («хорошо определенные» и «плохо определенные»). Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее (априорно) известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т. е. система последствий.

С этой классификацией связано разделение управленческих решений на детерминистские и вероятностные.

Первые имеют место, как правило, в структурированных ситуациях. Они характеризуются как использованием в их подготовке нормативных процедур, так и направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса. Вторые, наоборот, характеризуются использованием «мягких» — ненормативных процедур выработки, а часто — интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения;

— по обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности (интеллектуальные, волевые, эмоциональные);

— по признаку содержания также выделяются запрещающие, разрешающие и конструктивные решения. Суть первых двух ясна по определению — они либо дают «добро», либо «накладывают вето» на предложения снизу. Конструктивные же решения — те, в которых руководитель не столько санкционирует или запрещает предложенный ему кем-то вариант, а разрабатывает и предлагает его сам. В связи с усложнением современных организационных систем, возрастанием трудностей управления ими в последнее время большое распространение приобрел институт различного рода экспертов, советников, консультантов, аналитиков. Они оказывают помощь руководству и в управлении в целом, а в особенности — в реализации функции принятия решения. В связи с этим различают категорию экспертно-консультативных решений, которая, в свою очередь, также включает ряд разновидностей;

— по числу лиц, принимающих решения (индивидуальные и групповые, коллегиальные). Наиболее обобщающей типологией форм управленческих решений является их разделение на две основные категории: индивидуальные и коллегиальные. Управленческие решения могут приниматься как результат индивидуального труда руководителя. При этом они реализуются как бы автономно от группы (организации), но в то же время при сохранении ее влияния на решения. Однако управленческие решения часто принимаются в совместной — коллегиальной фор-

ме. Характерно, что во многих случаях коллегиальная форма принятия решений предписывается нормативно: даже если руководитель хочет принять эти решения лично, он не вправе сделать это.

Другая классификация базируется на психологическом критерии и включает три типа решений: интуитивные; основанные на суждениях; рациональные.

[Классификация решений по психологическим критериям]



Можно утверждать, что процессу принятия решений свойствен следующий характер:

- интуитивный;
- основанный на суждениях;
- рациональный.

Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности без анализа всех «за» и «против». Это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Интуитивные решения отличаются тем, что в них вообще не представлены этапы, которые были рассмотрены выше и, в частности, этап осознанной оценки — «взвешивания» альтернатив. В целом сложно дать содержательную характеристику этому типу: он столь же трудно поддается научному анализу, сколь и типичен для практики управления. Руководитель при этом не занимается взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Он просто делает выбор. Озарение, шестое чувство — это и есть интуитивное решение. И руководителям высшего эшелона часто приходится принимать именно такие решения. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решения, основанные на суждениях, — это выбор, обусловленный знанием и накопленным опытом. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Субъект выбирает ту альтернативу, которая принесла ему

успех в прошлом. Эти решения обозначаются иногда как репродуктивный тип решений. Достоинством такого подхода к решению является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не срабатывает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая когда-то принесла успех. Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации имеют тенденцию к повторению. Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает значительным достоинством: быстротой и дешевизной его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Одного суждения недостаточно, если ситуация слишком сложна, уникальна. В таких случаях возникают смещения, ошибки, упущение эффективной альтернативы. Руководители часто становятся рабами прямолинейного мышления: мы всегда делали так.

Рациональное решение в отличие от предыдущего не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. Отметим, что рациональные решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые были рассмотрены при характеристике основных этапов процесса управленческого решения, а именно: рациональное решение проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор.

Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая стратегия используется в коллегиальных управленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений — мажоритарная (стратегия простого большинства); стратегия консенсуса; стратегия «навязанного выбора», когда руководитель хотя и корректирует свое мнение с учетом

коллегиальных факторов, все же право на окончательное решение оставляет за собой. (Эта стратегия описывается известной формулой: «Я вас всех выслушал, а теперь вы послушайте, что мы будем в действительности делать».)

По отношению ко всем рассмотренным типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований, которые считаются нормативно-рационалистическим идеалом и рассматриваются в качестве «признаков хорошего решения».

Перечислим основные наиболее универсальные из них.

Эффективность решения. Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных.

Обоснованность решения. Принимаемая альтернатива должна быть понятной для исполнителей. Для этого принимаемое решение должно пройти процедуру организационного обоснования.

Своевременность решения. Нет «абсолютно правильных» решений — все они обретают это свойство лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями.

Реализуемость (выполнимость) решения является важнейшим требованием к управленческим решениям.

Конкретность и регламентированность решения. Хорошее решение включает план — конкретные способы его реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение по отдельным подразделениям и работникам, что является одновременно и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля за результатами решения.

Сочетание жесткости и гибкости. Существует правило, согласно которому, если решение принято, оно должно выполняться. Уже в процессе принятия решения опытные руководители, как правило, продумывают «запасные варианты» (подстраховки). Это один из способов сочетания жесткости и гибкости решений.

Соблюдение в решении принципа «ограничивающего фактора». Это те стратегические, ключевые факторы, которые препятствуют достижению желаемой цели. Анализ, необходимый для принятия решения, на самом деле представляет собой поиск «стратегических факторов».

Поэтому данный принцип формулируется следующим образом: когда делается выбор из нескольких вариантов, то чем лучше индивид в состоянии осознать и преодолеть факторы, являющиеся ограничивающими или решающими, тем более точно и успешно он сделает свой выбор.

Переход к хозяйствованию в условиях рынка требует переосмысления личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений, а именно:

— конкретных формулировок целей и задач организации в виде результата и его показателей;

— прогнозирования последствий риска;

— акцента не столько на поиске виновных или причин недостатков, сколько на мобилизации временных и интеллектуальных ресурсов на поиск путей выхода из критической ситуации (если она возникла);

— системного подхода к выработке решений, предполагающих учитывать различные взаимосвязанные факторы (организационные, экономические, психологические, экологические и другие последствия);

— консенсуса как принципа принятия решений.



Консенсус — это результат согласования спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Он достигается путем обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив.

Необходимость перехода от единоначалия в принятии решений к *партисипативным* методам диктуется возрастом социальной роли человека, его гражданской зрелости; усложнением технико-экономических условий принятия решений, что требует всесторонней проработки каждой

идеи; все большей популярностью и целесообразностью делегирования прав и ответственности, связанных с принятием решений; необходимостью обогащения содержания труда работников; все большим осознанием ими своей причастности к результатам деятельности организации.

[Преимущества группового решения]



Преимущества группового принятия решения заключаются:

— в лучшем понимании существа проблем и путей их решения;

— более быстром и «гладком» воплощении принятых решений в практическую деятельность: сами приняли — самим выполнять;

— эффективном взаимодействии, установлении атмосферы сотрудничества;

— росте самосознания, самоутверждении членов коллектива;

— возможности оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом.

Условия для реализации партисипативного управления:

1) наличие ситуаций, которые для их решения требуют вовлечения многих или всех работников (важно найти способ побудить их внести свой вклад в решение проблемы);

2) готовность работников всех уровней к решению проблем (там, где бытует философия «начальству виднее», партисипативный стиль — не лучший метод решения проблем, так как групповая деятельность для большинства людей не представляется естественной);

3) соответствующие организационные структуры (партисипативное управление требует перехода к эластичным, динамичным, «мягким» структурам. Основной структурной единицей при партисипативном управлении являются группы, бригады. Они получили разные названия: «кружки качества», «бригада результативности» и пр.);

4) методы управления межгрупповыми процессами принятия решений (есть вещи, которых следует избегать

во имя эффективного вовлечения работников в управление: защита чести мундира, политические соображения, дух групповщины, синдром отчуждения всего, что «придумано не здесь», и т. п.).

Ориентация на использование преимущественно партисипативных методов выработки решений не отрицает решений, принимаемых руководителем индивидуально.

Применение партисипативного стиля неприемлемо в ситуациях, когда:

— один человек обладает значительно большими знаниями о предмете, чем все другие;

— те, кого эти решения затрагивают, признают и принимают это превосходство;

— решение «самоочевидно»;

— решение является частью должностных прерогатив работника, и не ясно, согласится ли он с другими методами решения проблем;

— время, отведенное на принятие решения, ограничено;

— большинство людей работают охотнее и продуктивнее в одиночку.

Эффекты принятия решений

В сфере оценки и принятия решения на результат оказывают влияние эффекты контраста, первичности, не давности и ореола.

Эффект контраста. Возникает при противопоставлении друг другу аналогичных фигур, вещей и т. п., когда даже простая оценка может оказаться серьезно зависимой от контекста.


Эффект первичности определяется не только местом, занимаемым в списке, но и сильной связью между местом в списке и влиянием, оказываемым на решение. Первые впечатления наиболее важны, вторые и третьи впечатления в итоге демонстрируют влияние эффекта первичности.


Эффект не давности. Эффект первичности проявляется не только, когда люди составляют впечатление друг о друге, но и во многих других ситуациях, связанных с


оценкой информации. Например, эффект первичности иногда возникает, когда люди знакомятся с противоположными сторонами в конфликтной ситуации. Во многих случаях люди более подвержены влиянию первого впечатления, нежели последующих. Однако так бывает не всегда. В некоторых случаях названное последним может произвести более сильное впечатление, чем названное первым. Такое явление известно как «эффект не давности». Этот эффект часто проявляется, когда люди способны вспомнить последнее впечатление более ясно, чем первое. Вопрос лишь в том, какой из двух эффектов сильнее.


Оказывается, что имеется мощный эффект первичности, когда оба вида аргументов идут один за другим, затем обсуждение и решение. Если же между прослушиванием обоих аргументов («за» и «против») делали трехминутный перерыв, то наблюдается эффект не давности. Это согласуется со старыми рекламными приемами, когда покупателям предлагают послушать аргументы за покупку товара, а затем против покупки этого товара. Если обе группы аргументов идут друг за другом непрерывно, то покупатель невольно становится жертвой эффекта первичности.

Эффект ореола. Эффекты контраста, первичности и не давности показали, что одни и те же раздражители могут производить различное действие в зависимости от ситуации и условий их представления. Например, такие характеристики человека, как приветливость и замкнутость влияют на общее впечатление о личности — другими словами, действует эффект ореола. Так же как в случаях с эффектом контраста, первичности и не давности, эффект ореола показывает, что реакция людей на внешние раздражители зависит от контекста. Кроме того, не существует и раздражителя, оторванного от контекста. Фактор ситуации сильнейшим образом влияет на ответы людей. Эффекты, связанные с ситуацией, настолько обычны, что иногда становятся незаметными. Но на самом деле трудно представить себе мир, где бы восприятие не определялось ситуацией.

 **Задание 4.1.1.** Назовите, с какой классификацией решений вам приходится встречаться чаще всего в вашей профессиональной деятельности. Приведите примеры.

 **Задание 4.1.2.** Опишите процедуру каждой стадии рационального подхода. Что она в себя включает с вашей точки зрения?

 **Задание 4.1.3.** Определите, какие еще условия партиципативного управления вы можете отметить. Когда неприемлемо применение этого стиля управления?

 **Задание 4.1.4.** Рассмотрите влияние субъективных психологических компонент на принятие решений.

Поскольку принятие решений является психологическим процессом, то следует выявить, какие субъективные психологические компоненты влияют на принятие решений. Это, в первую очередь, восприятие, память и контекст. Все суждения и решения основаны на том, как мы видим и понимаем мир. Соответственно, влияние на наши оценки оказывают избирательное восприятие, логика мышления, необъективность памяти и изменения в ситуации.

Прежде чем принять ответственное решение, важно задать себе следующие ключевые вопросы:

— Не смотрю ли я на вещи предвзято?

— Чего я жду от этой ситуации?

— Не обсудить ли это с кем-нибудь, не разделяющим мои желания и симпатии, кто сможет взглянуть на вещи беспристрастно?

Возьмите какое-либо решение и ответьте на данные вопросы с учетом этой конкретной ситуации.

Контрольные вопросы:

1. Что такое управленческое решение?
2. Почему проблема принятия решений является одной из ключевых в современной теории и практике управления?

3. Почему принятие решения — это психологический процесс?
4. При реализации каких функций управления присутствует процесс принятия решений?
5. Какие этапы процесса принятия решения вы знаете?
6. По каким основаниям классифицируются решения?
7. Какие виды решений вы знаете?
8. В чем состоит суть классификации решений по психологическим критериям?
9. В чем заключается различие интуитивных и рациональных решений?
10. Каковы особенности решений, основанных на суждениях?
11. Каковы признаки «хорошего решения»?
12. Чем диктуется необходимость перехода от единоначалия в принятии решений к партисипативным методам?
13. Каковы условия для реализации партисипативного управления?
14. Что такое консенсус?
15. В чем заключается преимущество группового решения?
16. Какие эффекты принятия решения вы знаете?

§ 2. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУППОВОЙ ДИСКУССИИ

[Хрестоматия: Психологическая характеристика процессов генерации и принятия управленческих решений. Поведенческие ловушки]



К настоящему времени накоплено большое количество методов выработки управленческих решений. Известен ряд классификаций методов, предложенных З. Янчан, М. Естроном, Г. Добровым, В. Глюшинским, В. Лисичкиным и другими, в основе которых лежат разные признаки.

[Методы групповой дискуссии]



В. Лисичкиным выделено три класса методов:

— *общенаучные*: методы логического и эвристического характера — наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, экспертные оценки, коллективная генерация идей;

— *интернаучные*: методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для широкого круга объектов из разных сфер деятельности: математическая статистика, моделирование и др.;

— *частные*: методы, специфичные для одного объекта или отрасли знаний.

Многие ученые делят методы при принятии решений по признаку формализации используемого аппарата и выделяют:

— *формальные методы*: статистические и экономико-математические, а также экономико-математические модели;

— *эвристические методы*: включая методы аналогии и имитационного моделирования;

— *методы экспертных оценок*: в настоящее время относятся к числу наиболее применяемых.

Исследования психологов, в частности К. Левина и его единомышленников, доказали эффективность использования *групповой дискуссии* при принятии решений, которая позволяет ее участникам чувствовать себя включенными в процесс принятия решений, что ослабляет сопротивление новшествам. Дискуссия позволяет сопоставить противоположные позиции и тем самым помочь ее участникам увидеть разные грани проблемы. Если решение инициировано группой, поддержано присутствующими, его значение возрастает и оно превращается в групповую норму.



[Формы групповой дискуссии]

Формы групповых дискуссий:

— совещание;

— брейнсторминг («мозговая атака»);

— круглый стол;

— «метод 635»;

— метод синектики.

Формы групповых дискуссий о принятии решений

Процессу организации совещаний в научной литературе уделяется достаточно много внимания. Отметим

лишь типичные ошибки при выработке решений на совещаниях. Как показывают исследования, 80 % времени «аварийного» совещания, например, расходуется на выявление причин и виновных в возникновении критической ситуации, т. е. преобладает взгляд в прошлое, тогда как прежде всего необходимы поиск путей решения проблемы и перераспределение временных и интеллектуальных ресурсов, направленных на достижение цели. Именно обсуждению предстоящих задач и действий должно уделяться основное время совещания.

Одной из эффективных форм групповой дискуссии является предложенный А. Осборном *брейнсторминг*. Исследования выявили тот факт, что количество и качество альтернативных идей возрастает, когда начальная генерация их отделена от окончательной формулировки. На этом и основывается брейнсторминг.

Дискуссия проходит в два этапа: на первом действуют «генераторы идей», задача которых — выдвинуть как можно больше предложений, пусть даже самых фантастических и на первый взгляд неприемлемых, а на втором этапе инициатива переходит к «критикам», чья роль состоит в анализе высказанных идей, выборе «рациональных зерен» и выработке на их основе нового решения либо в определении наилучшей альтернативы. Такой ход дискуссии плодотворен, поскольку позволяет избежать критического разбора идей сразу после их высказывания и тем самым позволяет преодолеть скованность, вызванную возможной негативной реакцией участников дискуссии, создает творческую атмосферу.

Этапы подготовки и проведения «мозговой атаки»

Первый этап — подготовка помещения, размещение участников дискуссии.

Второй этап — характеристика анализируемой проблемы.

Третий этап — выработка максимального количества ее решений.

Четвертый этап — отбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки.

Пятый этап — разработка альтернативных решений проблемы.

Ход организации работы на каждом из обозначенных этапов:

На первом этапе организатору «мозговой атаки» следует прежде всего позаботиться о том, чтобы правильно выбрать место и оборудование. Участников целесообразно разместить за столом в форме латинских букв *U* или *V* лицом друг к другу, но так, чтобы они видели стену с таблицами и прочими материалами, с записью высказанных идей и правил ведения дискуссии. Участники могут и вставать во время обсуждения.

Подбирается группа участников не более 10—12 человек, обладающих широким кругозором. Не рекомендуется приглашать мыслящих крайне категорически, посторонних наблюдателей, а также работников, сильно различающихся по служебному положению. На дискуссию следует приглашать и неспециалистов, поскольку они способны нестандартно подходить к решению.

Правила ведения дискуссии:

— все, даже самые на первый взгляд абсурдные, идеи и предложения принимаются во внимание независимо от их авторства;

— никто никого не критикует;

— высказывается как можно больше идей;

— представление о том, что правильное решение всего одно, — неверно и пр.

Сам ведущий должен воздерживаться от комментариев и замечаний, не допускать давления на группу.

На втором этапе излагается суть проблемы, разясняются цели, имеющиеся ограничения, дается характеристика тому, что в этой области уже сделано, анализируются смежные проблемы, определяются магистральные подходы к рассматриваемому вопросу для того, чтобы сосредоточиться на самом главном, отбросить второстепенное. Это позволяет точнее сформулировать цели решения проблемы,

обозначить, какого конечного результата нужно добиваться. Этот этап длится не более 15 мин.

Третий этап — этап генерации идей. Создается атмосфера свободного высказывания различных идей и мнений. Сначала обеспечивается индивидуальная работа каждого участника (каждый думает самостоятельно), а затем и групповая работа — высказывание самых различных идей. Все идеи фиксируются секретарем — на доске, что провоцирует через вновь возникающие ассоциации с этими идеями в процессе обсуждения появление новых идей.

Четвертый этап — этап критической оценки идей и выбор альтернативных вариантов.

Среди способов организации оценки идей присутствуют классический (оценка специалистами) и оценка идей самими участниками.

Приемы оценки идей самими участниками:

— участники разрабатывают критерии оценки идей и все идеи записываются на доске;

— выдвинутые идеи группируются по соответствующим основаниям, которые определяются содержанием идей;

— определяется наиболее перспективная группа идей, причем каждая идея в этой группе оценивается в соответствии с принятыми критериями оценки;

— идеи тестируются методом «от противного»: почему данная идея, если ее реализовать, провалится;

— определяются наиболее «дикие» идеи, которые невозможно переделать в практически возможные;

— каждый участник как бы вновь проделывает «мозговую атаку», но свою личную, создавая на основе уже зафиксированных идей нечто новое;

— группа выбирает наиболее ценные идеи, располагая их по степени важности, и предлагает для внедрения в практику;

— наиболее ценные идеи распределяются по блокам (планирование и прогнозирование, оперативное управление производством, маркетинг, управление персоналом и пр.).

Пятый этап — разработка альтернативных решений проблемы. На этом этапе работают специалисты и руководители организации, эксперты.

Разновидностью брейнсторминга является «метод 635». Это метод с фиксированным числом участников и определенной процедурой взаимодействия (табл. 4). Шесть участников выдвигают три идеи, которые поступают к другим участникам, дополняющим их новыми тремя идеями, и так пять раз. Составляется бланк сбора идей по «методу 635».

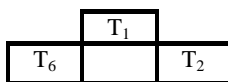
Таблица 4

«Метод 635»						
Как решать проблему?	В чем суть проблемы?					
	В каком направлении развивать идеи?					
	1-й член группы	2-й член группы	3-й член группы	4-й член группы	5-й член группы	6-й член группы
Первая идея	1	4	7	10	13	16
Вторая идея	2	5	8	11	14	17
Третья идея	3	6	9	12	15	18

На первом этапе реализации «метода 635» каждый из участников записывает в свой бланк основные идеи решения поставленной проблемы. Основные идеи ($6 \times 3 = 18$) по очереди поступают к членам группы, каждый из которых дополняет их еще тремя предложениями. После прохождения через руки всех шести участников бланки содержат 109 идей. Затем в работу включаются критики.

Практика применения «метода 635» показывает, что представленные в письменной форме идеи отличаются большей обоснованностью и четкостью, чем высказанные устно, хотя зачастую бывают менее оригинальными.

Размещаются участники обсуждения по «методу 635» следующим образом (рис. 5).



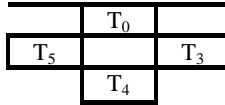


Рис. 5. Размещение участников:
T₀ — организатор; T₁—T₆ — члены группы

У. Гордон предложил «метод синектики», что означает буквально соединение разнородного. Суть метода состоит в том, что дискуссии начинают 5—7 синекторов — людей, определенных заранее и занимающих противоположные позиции. Группа, уяснив эти крайние точки зрения, всесторонне их оценивает и принимает взвешенное решение.

Стремление группы отбросить крайние позиции и выбрать «средний» вариант не распространяется на решения, включающие момент риска. Американский исследователь Дж. Стонер показал, что групповое решение в этом случае содержит больше элементов риска, чем принятое индивидуально. Это явление получило название «сдвиг риска». Происходит «поляризация группы» и ярко обнажаются противостоящие точки зрения, а средние как бы перестают существовать. При этом трудно предсказать, какая из полярных позиций ляжет в основу решения.

В Японии в практике принятия управленческих решений широко используется метод «ринги». Термин «ринги» в словарях трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания».

Процедура «ринги» состоит из пяти этапов:

- 1) выдвижение общих соображений о проблеме;
- 2) передача проблем вниз, в отдел, где организуется работа над проектом;
- 3) «отсечение корней» («намаваси»), т. е. детальное согласование с исполнителями готовящегося проекта (в сущности, это «сглаживание углов»);

4) проведение целенаправленных совещаний и конференций (на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы);

5) доработка документа (эта стадия называется «рингисе» — визирование решения его исполнителями: каждый должен поставить свою печатку), утверждение документа руководством фирмы.

В Японии процедуру «ринги» относят к разряду управленческой философии, исповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя сами японцы часто критикуют этот метод за его чрезмерную громоздкость, за то, что «ринги» часто перегружают каналы информации, отказаться от него они не хотят. Японцы считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений о тех или иных проблемах.



Задание 4.2.1. Охарактеризуйте отличия методов групповой дискуссии: брейнсторминг от «метода 635»; круглый стол от «метода синектики»; синектика от «ринги».



Задание 4.2.2. Используя следующую последовательность, распишите принятие решения по следующим шагам:

Шаг первый — настройка. Четкое определение существенных признаков предмета, явления, темы, относительно которых принимается решение.

Шаг второй — цели. Определение цели принятия решения (Чего я хочу добиться? Какие средства у меня для этого имеются?)

Шаг третий — критерий успеха. Следует поставить вопросы: Как определить, достигли мы поставленной цели или нет? Как судить об эффективности совместной работы? Как только определен критерий успеха, то яснее становится результат, который требуется.

Шаг четвертый — информация или выработка альтернативных вариантов, соответствующих цели принятия решения. Только собрав информацию, можно приступать к выявлению различных способов действий. Оценка негативных последствий того или иного

альтернативного решения и их вероятности, а также — насколько возможно — просчет вероятных затрат на их ликвидацию.

Шаг пятый — планирование. Стадия планирования начинается с принятия решения о том, что должно быть сделано. При этом выбирается одна возможность, а другие отбрасываются. Все должны четко представлять общий план и конкретные практические шаги, которые должны быть предприняты.

Обнародование содержания решения, мотивировка необходимости его принятия и исполнения, убеждение в этом людей. Анализ сделанных замечаний, предложений и возражений. Коллективная доводка проекта решения. Придание ему официального значения посредством «перевода» в приказ, распоряжение, указание, совет.

Шаг шестой — действие. Реализация принятого решения.

Шаг седьмой — анализ действий для их улучшения.

Контрольные вопросы:

1. Что такое групповая дискуссия?
2. Какие методы групповой дискуссии вы знаете?
3. Какие формы групповых дискуссий вам известны?
4. Каковы основные правила ведения дискуссии?
5. Каковы этапы подготовки и проведения «мозговой атаки»?

§ 3. МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

[Хрестоматия: Поведенческие ловушки]



[Стили руководства в зависимости от степени привлечения подчиненных к принятию решений]



Американские ученые В. Врум и Ф. Йетген выделяют пять стилей руководства, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений.

1. А¹ — руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию.

2. A^2 — руководитель получает информацию от подчиненных, затем решает проблему самостоятельно. Подчиненные выступают только как источник информации, а руководитель может им и не говорить, зачем она ему нужна.

3. K^1 — руководитель сообщает о возникновении проблемы соответствующим подчиненным, выясняет их мнения об этом, но поодиночке. Затем принимает решение, которое может учитывать, а может и не учитывать мнение подчиненных.

4. K^2 — руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным на собрании группы. Выясняет их мнения на этот счет. Затем принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.

5. Γ^2 — руководитель сообщает о возникшей проблеме своим подчиненным уже как группе. Совместно выдвигаются и обсуждаются альтернативы. Руководитель добивается консенсуса относительно решения. При этом он скорее выступает в роли председателя, координатора обсуждения. Он не пытается «навязать» группе свое мнение и готов принять любое решение, в пользу которого выскажется группа.



Каждый человек обладает системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Согласно исследованию Джорджа Ингланда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное — внимание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение зарплаты, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.



[Факторы, влияющие на выбор поведения руководителя при принятии решения]

На выбор поведения руководителя при принятии решений влияет целый ряд факторов:

— *личность самого руководителя* — индивидуально-психологические особенности его личности, жизненный опыт, ценностные ориентации, межличностные отношения;

— *свойства самого решения*, и в частности степень структурированности проблемы;

— *информационные ограничения*, например, ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно добыть на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она стоит и стоит ли ее получать. Если выгоды от полученной информации выше расходов на нее, то информацию следует приобретать;

— *среда принятия решения*, т. е. в условиях определенности, риска или неопределенности. Решения принимаются в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого варианта выбора. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результат которых не является определенным, но вероятность каждого из них известна. Решения, принимаемые в условиях неопределенности, — это такие, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель пытается найти дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему, либо действовать в соответствии с прошлым опытом, по интуиции, на основе своего предположения о ходе событий;

— *взаимосвязанность решений*. Принятие единичного важного решения может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия;

— *отношение подчиненных к принимаемым решениям*: зрелость подчиненных, степень их участия в решении проблем, их одобрение или неприятие решения, наличие у подчиненных стимула к достижению общей цели, вероятность возникновения разногласий относительно предлагаемых решений.

Правила выбора модели поведения руководителя при выработке и принятии решения

Правило информации: если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями, использование стиля A^1 недопустимо (велик риск получить решение низкого качества).

Правило структуризации: если руководитель не располагает необходимой и достаточной информацией, опытом и знаниями относительно проблемы (проблема неструктурирована), то процедура выработки решения должна обеспечить не только получение информации, но и экономичный и действенный способ сбора и обработки информации. Подобное становится возможным при вовлечении в этот процесс большого количества людей. В этих условиях предпочтителен стиль K^2 и Γ^2 (A^2 не обеспечивает руководителя необходимой информацией, A^2 и K^1 громоздки, менее действенны и экономичны).

Правило приоритетности одобрения: если одобрение подчиненных очень важно и оно не обеспечивается при автократическом решении и если подчиненным можно доверять, то только стиль Γ^2 имеет преимущественное значение. Этот стиль, обеспечивающий равноправное участие в процессе принятия решений, дает более высокую степень одобрения, не создавая угрозу качеству решения. Другие же стили ведут к ненужному риску, связанному с тем, что решение не будет полностью одобрено или же подчиненные не будут ему привержены должным образом.

Правило справедливости: если согласие подчиненных важно, но неизвестно, будет ли одобрено автократическое решение, то стили A^1 , A^2 , K^1 , K^2 неприемлемы, так как они не гарантируют того, что все важные замечания и предложения будут восприняты. У ряда подчиненных создается впечатление, что к ним не прислушиваются и несправедливо относятся.

Правило совместимости целей: если подчиненные не одобряют общих целей, которые будут достигнуты при решении проблемы, то стиль Γ^1 неприемлем (велика вероятность того, что решение не будет принято, а отсутствие

контроля за реализацией решений ставит его под угрозу срыва или чревато низким качеством реализации).

Правило разногласия: если в коллективе может возникнуть конфликт или существенные разногласия относительно реализации определенного решения, то стили A^1 , A^2 , K^1 , K^2 неприемлемы для выработки и принятия решения. Стили A^1 , A^2 , K^1 предусматривают только контакты «один на один» и поэтому не обеспечивают преодоления разногласий.

Стиль K^2 при решении групповых проблем не дает уверенности в том, что руководитель поступит в соответствии с групповым мнением.

Успешнее всего работает руководитель, использующий разные стили, умело меняющий их в зависимости от ситуации. **NB**

Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно.

Принятие управленческих решений — это сложный интеллектуально-волевой процесс, требующий от руководителя не только соответствующих личностных качеств, но и глубокого овладения теорией принятия решений.



Задание 4.3.1. Ответьте, какой стиль взаимодействия представляет поведение руководителя по типу A^1 и A^2 ? Предполагает ли этот стиль реальное участие подчиненных в выработке и принятии решений? Какими являются стили K^1 и K^2 ? Каков стиль руководства Γ^2 ?



Задание 4.3.2. На чем должна отразиться закупка нового оборудования предприятия, решившего увеличить сбыт своей продукции? Какие возможны негативные последствия этого мероприятия?



Задание 4.3.3. *Перечислите главные факторы, влияющие на модель поведения руководителя в ситуации принятия решения.*

Выводы и ключевые идеи

Руководитель в процессе своей деятельности должен уметь принимать большое количество решений и обеспечивать их высокое качество — это ключевые моменты его работы. Решение понимается как: процесс; акт выбора; результат выбора. При принятии решения следует учитывать два момента: 1) принимать решения, как правило, легко, трудно принять хорошее решение; 2) принятие решения — это психологический процесс.

Оптимальное решение должно быть: качественным, приемлемым для его адресатов, адекватным общепринятым нормам и ценностным представлениям. Кроме того, должна быть: возможность реализации решения при возникновении неожиданных трудностей; удовлетворенность принятым решением.

Следует помнить, что в сфере оценки и принятия решения на результат оказывают влияние эффекты контраста, первичности, не давности и ореола.

Решения классифицируются по различным основаниям: по широте охвата; по срокам действия и степени воздействия на будущие решения; по функциональному признаку. Каждый из этих видов конкретизируется далее в многочисленных подвидах.

Другая классификация базируется на психологическом критерии и включает три типа решений: интуитивные; основанные на суждениях; рациональные.

Существует также несколько основных стратегий коллективно принимаемых решений — мажоритарная (стратегия простого большинства); стратегия консенсуса; стратегия «навязанного выбора».

Исследования психологов доказали эффективность использования групповой дискуссии при принятии решений. Формы групповых дискуссий: совещание, брейн-

сторминг («мозговая атака»), круглый стол, «метод 635», «метод синектики».

В настоящее время назрела необходимость перехода от единоначалия в принятии решений к партисипативным методам. Это диктуется возрастанием социальной роли человека, его гражданской зрелости; усложнением технико-экономических условий принятия решений; все большей популярностью и целесообразностью делегирования прав и ответственности, связанных с принятием решений; необходимостью обогащения содержания труда работников; все большим осознанием ими своей причастности к результатам деятельности организации. Однако для реализации партисипативного управления требуются определенные условия. Бывают ситуации, когда применение партисипативного стиля неприемлемо.

Существует несколько стилей руководства, которые можно использовать в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. На выбор стилей поведения руководителя при принятии решений влияет целый ряд факторов. Успешнее всего работает руководитель, использующий разные стили, умело меняющий их в зависимости от ситуации.

Контрольные вопросы:

- 1. Какие факторы влияют на выбор поведения руководителя при принятии решения?*
- 2. Какие правила выбора модели поведения руководителя при выработке и принятии решения вы знаете?*
- 3. Что значит «стиль руководства»? Какие стили руководства существуют?*
- 4. Каковы условия применения того или иного стиля руководства?*
- 5. Что значит «делегирование полномочий»? Когда оно эффективно?*

Библиографический список

Список основной литературы

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : учеб.-метод. комплекс / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 132 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2007.— 236 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : хрестоматия / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 100 с.

Аверченко, Л. К. Психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2003.— 251 с.

Удальцова, М. В. Социология и психология управления : учеб. пособие / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко.— Ростов н/Д : Феникс, 2001.— 320 с.— (Сер. «Учебники и учебные пособия»).

Список дополнительной литературы

Архипова, Н. И. Управление в чрезвычайных ситуациях / Н. И. Архипова, В. В. Кульба.— М. : РГГУ, 1998.

Жариков, Е. С. Психология управления : книга для руководителя и менеджера по персоналу / Е. С. Жариков.— М. : МЦФЭР, 2002.— С. 273—278.

Кричевский, Р. Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии в повседневной работе / Р. Л. Кричевский.— М. : Дело, 1993.— С. 8—37.

Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.— М. : Дело, 1992.— С. 194—251.

Психология профессиональной деятельности государственных служащих : практикум / сост. Л. К. Аверченко, И. М. Войтик, И. В. Доронина и др. ; под общ. ред. З. А. Парфеновой.— Новосибирск : СибАГС.— 2004.— 297 с.

Скотт, П. Психология оценки и принятия решений / П. Скотт ; пер. с англ.— М. : ИД «Филинь», 1998.

Травин В. В. Подготовка и реализация управленческих решений : Модуль 6 : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Дело, 2004.— 80 с.

Урбан, М. Успех чужими руками: эффективное делегирование полномочий / М. Урбан.— М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. — 155 с.

Глава 5

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ

План

- § 1. Понятие, принципы, формы, уровни общения.
- § 2. Структура общения.
- § 3. Конфликты и процесс переговоров.
- § 4. Манипуляции в процессе управленческого общения.

§ 1. ПОНЯТИЕ, ПРИНЦИПЫ, ФОРМЫ, УРОВНИ ОБЩЕНИЯ

[Хрестоматия: Конструкция. Общие принципы общения] →

[Практикум: 7. Эффективные психотехнические приемы в деловом общении] →

Общение — атрибутивное свойство человека, основной способ его жизнедеятельности в обществе. Реализуя свои материальные и духовные потребности, человек посредством общения вступает в разного рода отношения — производственные, политические, идеологические, нравственные и т. д. **NB**

Управление предполагает:

- планирование,
- организацию,
- мотивацию,
- контроль,

а также тесно связанные с осуществлением этих функций процессы:

- коммуникации,
- принятия решений.

Управленческое общение можно определить как общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.

Управленческие отношения включают в себя объект управления и субъект управления. Взаимоотношения между субъектом и объектом нельзя рассматривать как односторонний процесс воздействия субъекта на объект, так как:

1) всякий субъект управления, в свою очередь, является и объектом управления со стороны организации более высокого уровня производственной иерархии;

2) объект управления не пассивен по отношению к субъекту управления.

Поэтому правильнее говорить *о субъектно-субъектных отношениях* в управленческой деятельности.

Формы управленческого общения включают в себя субординационную, служебно-товарищескую и дружескую.



[Формы управленческого общения]

Субординационная форма общения. Это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней (рис. 6).

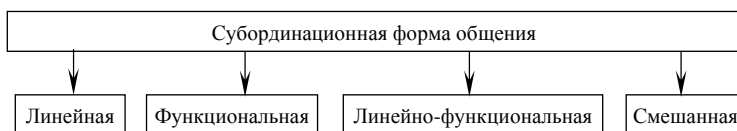


Рис. 6. Виды субординационной формы общения

При линейных отношениях у каждого руководителя может быть несколько подчиненных, но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. Что касается функциональных отношений, то работник (или сектор) может подчиняться нескольким руководителям одновременно, причем каждый из этих руководителей контролирует осуществление конкретной функции.

Служебно-товарищеская форма общения. Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

Дружеская форма общения. Это общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

В зависимости от уровня управления, его вертикальных и горизонтальных «срезов», производственных и общественных условий, индивидуально-психологических качеств людей руководитель выбирает ту или иную форму управленческого общения.

[Этико-психологические принципы управленческого общения]



Основные этико-психологические *принципы управленческого общения:*

- создание условий для проявления личностного потенциала;
- полномочия и ответственность;
- поощрения и наказания;
- рациональное использование рабочего времени руководителя.

1. *Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников,* их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этому во многом способствует делегирование полномочий руководителя, т. е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности из сферы действий руководителя.

Техника делегирования полномочий включает:

- подбор подходящих сотрудников;
- распределение сфер ответственности;
- координацию выполнения порученных задач;
- стимулирование и консультирование подчиненных;
- контроль и оценку их деятельности.

Делегировать необходимо специализированную деятельность, частные вопросы, рутинную и подготовитель-

ную работу, но не окончательную формулировку целей, планов, программ.

Не подлежат делегированию:

- установление целей;
- принятие решений;
- контроль результатов;
- руководство сотрудниками и мотивация их деятельности;
- задачи особой важности и высокой степени риска;
- актуальные срочные дела строго доверительного характера.



***Задание 5.1.1.** Перечислите перечень полномочий, которые может делегировать руководитель вашей организации.*

2. Принцип полномочий и ответственности

Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права по их реализации. Руководитель призван заботиться о создании социального, служебного и персонального статусов своих сотрудников.



***Задание 5.1.2.** Дайте характеристику социального, служебного и персонального статусов.*

3. Принцип поощрения и наказания

Руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Отдавая дань традиционным формам поощрения, руководитель должен помнить, что новизна и «штучность» поощрения — мощные стимулы развития творческой активности личности. Несвоевременная и неадекватная оценка личности руководителем и коллективом вызывает у нее желание восстановить справедливость, что в случае недо-

оценки заслуг кого-либо из сотрудников чревато снижением уровня его трудовых достижений и появлением у него чувства неудовлетворенности и обиды.

К сожалению, 46 % руководителей предпочитают тактику кнута, а не пряника. Никто не отрицает наказания как меры воздействия на подчиненного, но эта мера не может быть главенствующей и применять ее нужно только строго индивидуально, в соответствии с проступком.

Оценке подлежит именно проступок, а не личность «нарушителя» в целом.

Разговор-наказание должен строиться по схеме:

Положительные эмоции	Высокая оценка личности в целом
Отрицательные	Анализ проступка
Вновь положительные	Выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится. Критика легче переносится на фоне самокритики



Задание 5.1.3. Приведите примеры поощрений и наказаний для сотрудников организации.

4. *Принцип рационального использования рабочего времени руководителя*

Из каждой сотни менеджеров:

- один имеет достаточно рабочего времени;
- десятерым требуется на 10 % больше времени;
- сорока менеджерам нужно дополнительно 25 % времени;
- остальным не хватает и дополнительных 50 %.

Принцип приоритетов: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного.

Принцип итальянского экономиста В. Парето: в процессе работы за 20 % расходуемого времени руководитель достигает 80 % результатов, а остальные 80 % затраченного времени дают лишь 20 % общего итога.

Общение может происходить на разных уровнях.
А. Добрович выделяет уровни общения:

- конвенциональный;
- примитивный;
- манипулятивный;
- стандартизированный;
- деловой;
- игровой;
- духовный.



[Уровни общения (по Б. Ломову)]

Б. Ломов выделяет три уровня:

- макроуровень;
- мезауровень;
- микроуровень.

На *макроуровне* человек общается с другими людьми в соответствии со сложившимися общественными отношениями, традициями, обычаями. Он определяет своеобразную стратегию общения личности на протяжении всей жизни.

На *мезауровне* общение происходит в пределах содержательной темы, один или много раз.

Общение на *микроуровне* — это акт контакта (вопрос — ответ, мимический, полетомимический акт и др.), объединяет простейшие элементы, лежащие в основе других уровней общения.



[Стадии общения]

Общение подразделяется на несколько стадий.

1. Ориентировка:

— *в окружающих условиях* (выбор места встречи, расположения людей, дистанции взаимодействия);

— *во времени* (когда назначить общение, сколько времени на него выделить);

— *социальная ориентировка* (каковы взгляды и ценности участников общения, какую психологическую дистанцию занять при общении).

2. Привлечение внимания собеседников.

3. Поиск совместимости собеседников:

— по объему общения (кто и сколько говорит);
— по темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов);

— по настроению, по позициям и дистанциям общения.

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

5. Могут возникнуть проблемная ситуация, конфликт, столкновение мнений. Это творческое взаимодействие, поиск нового решения, не предложенного ни одним из собеседников.

6. Принятие решения на основе выработанного на пятой стадии. Намечается совместный план реализации найденного решения, происходит фиксация результатов общения, собеседники выходят из контакта.



Задание 5.1.4. Представьте модель процесса общения в диалоге с учетом предложенных стадий.

Контрольные вопросы:

1. *Что такое управленческое общение?*
2. *Какие формы управленческого общения вы знаете?*
3. *Какие виды субординационной формы общения существуют?*
4. *Каковы эτικο-психологические принципы управленческого общения?*
5. *Какие уровни общения вы знаете?*
6. *В чем суть правильного применения поощрений и наказания в процессе делового общения?*
7. *Каковы принципы рационального использования рабочего времени руководителя?*
8. *Какие стадии общения вы знаете?*

§ 2. СТРУКТУРА ОБЩЕНИЯ



[Составляющие общения]

Принято выделять три составляющие общения:

- коммуникативную;
- интерактивную;
- перцептивную.

Коммуникативная составляющая общения — это обмен информацией, ее понимание (табл. 5). Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по следующему типу.

Таблица 5

Классификация коммуникативного взаимодействия

С точки зрения особенностей психического отражения	С точки зрения сосредоточения интересов сторон	По числу, характеру и степени вовлеченности субъектов в процесс взаимодействия	По организационным формам коммуникативного взаимодействия	По средствам коммуникации
Интеллектуальное	Противоборство	Монолог	Деловая беседа	Речевое
Эмоциональное	Компромисс	Диалог	Совещание	Неречевое (невербальное): паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность), экстралингвистические (паузы, плач, смех)
Образное	Сотрудничество	Полилог	Прием по личным вопросам	Пространственно-временные (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения и др.)
Ассоциативное	Уход Нейтралитет		Пресс-конференция	

Элементы невербальной коммуникации:

- мимика (выражение лица, ширина зрачка, контакт глазами и др.);
- частота дыхания;
- жесты;

- походка;
- одежда, символы статуса;
- тембр голоса и интонация;
- пространство, разделяющее говорящих.

Правила невербальных сигналов:

1. Следует судить не по отдельным жестам, а по их совокупности.

2. Нельзя трактовать жесты в отрыве от контекста их проявления.

3. Следует учитывать национальные и региональные особенности невербальной коммуникации.

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

5. Помните о «второй натуре», т. е. о той роли, которую в данный момент и в течение длительного отрезка времени (иногда в течение всей жизни) играет человек.

Организация пространства:

1. *Интимная зона* (до 0,5 м). В нее допускаются только очень близкие люди, и всякая непрошенная попытка нарушить это пространство вызывает негативную реакцию. Деликатность, умение держать дистанцию — неперемное условие плодотворного общения.

2. *Личная зона* (от 0,5 м до 1,2 м). Это зона общения хорошо знакомых людей и заинтересованных друг в друге партнеров.

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

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



Задание 5.2.1. *Определите зону общения для приема посетителей руководителем, для публичного выступления.*

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

Если преимущественно монологические формы общения (лекция, доклад) допускают традиционное расположение (оратор лицом к аудитории, сидящей рядами), то диалогические формы общения при таком расположении непродуктивны.

Размещение в аудитории при диалогических формах общения:

1. *Единая команда.* В центре — организатор обсуждения, остальные участники — круг заинтересованных людей.

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

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


4. *Треугольник.* Участников немного, и они могут общаться непосредственно. В центре — организатор (лидер общения).

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

Интерактивная сторона общения — взаимодействие партнеров друг с другом.

В истории социальной психологии известно несколько попыток описать структуру взаимодействия. Большое распространение получила «теория социального действия», в которой в различных вариантах описывается индивидуальный акт действия. Фиксировались компоненты взаимо-

действия: люди, их связь, воздействие друг на друга и, как следствие этого, их изменение. К этой идее обращались социологи М. Вебер, П. Сорокин, Т. Парсонс и некоторые социальные психологи.

 **Задание 5.2.2.** Предложите схематично элементы межличностного взаимодействия (объекты, нормы, ценности, ситуация).

Перцептивная сторона общения — восприятие другим партнером по общению другого (табл. 6).

Таблица 6

Механизмы восприятия

Идентификация	Стереотипизация	Рефлексия	Обратная связь	Эмпатия
Уподобление себя другому, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место	Восприятие на основе «социального стереотипа» — схематического, стандартного образа человека как представителя определенной социальной группы. В соответствии со стереотипом профессор, например, рассеян, близорук и не приспособлен к повседневной жизни, а все англичане худославы, надменны и хладнокровны	В социальной психологии слово «рефлексия» употребляется не в том значении, в котором оно обычно употребляется в философии,— как познание субъектом самого себя. В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он принимается партнером по общению	Основывается на ответных реакциях партнера по общению	Это не рациональное осмысление проблем другого человека, а эмоциональный отклик, восприятие на основе чувств

Восприятие зависит:

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

[Типичные искажения представлений о другом человеке]



Типичные искажения представлений о другом человеке:

1. «*Эффект ореола*» означает влияние общего впечатления о другом человеке на восприятие и оценку частных свойств его личности. Если общее впечатление о человеке благоприятно, то его положительные качества переоцениваются, а отрицательные либо ступшевываются, либо, так или иначе, оправдываются. И наоборот.

2. «*Эффект упреждения*» состоит в том, что на суждение о человеке наибольшее влияние оказывают (при противоречивой информации) те сведения, которые предъявлены в первую очередь, а если дело касается знакомого человека — самые последние сведения о нем («эффект новизны»).

3. «*Проекция*» — неосознаваемая тенденция воспринимать собственные нежелательные, противоречащие представления о себе, состояния и качества как качества другого человека, переносить, «проецировать» их на другого.

Качество управленческого общения в значительной мере определяется *авторитетом руководителя* — это соответствие его субъективных качеств объективным требованиям деятельности, его общественное признание.



[Составляющие авторитета руководителя]

Авторитет руководителя складывается:

- из самоотверженной работы в интересах коллектива;
- профессиональной компетентности;
- организаторских качеств;
- человечности в отношении с подчиненными.



[Ложный авторитет руководителя]

Ложный авторитет — это:

- «авторитет» подавления — основан на страхе;
- «авторитет» любви — построен на заискивании;
- «авторитет» расстояния — подразумевает чванство, педантизм.

Люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отно-

шение. Существует целый арсенал средств, способствующих формированию аттракции, т. е. расположенности подчиненных к своему руководителю. И здесь нет мелочей. Важно, обращается ли и как часто руководитель к подчиненному по имени-отчеству, здоровается ли первым, улыбается ли, умеет ли говорить комплименты, интересуется ли личными проблемами сослуживцев, способен ли терпеливо их выслушивать. Исследования показывают, что только три человека из ста могут эффективно трудиться в условиях психологически напряженной атмосферы в коллективе.

Очень важно научиться находить нужный тон в деловом общении, овладеть умением отдавать распоряжения. Оно будет эффективно выполнено, если не только понято подчиненным, но и принято им. Необходимо вызвать интерес работника к заданию, показать ему ту пользу, которую получают лично он и коллектив в результате его выполнения.

Распоряжения даются в двух основных формах: приказа, просьбы.

[Основные правила критики]



Основные правила критики:

1. Разговор-критика должен состоять из трех частей равных по времени.

Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Если вы — руководитель и вызвали провинившегося подчиненного на беседу, то независимо от своего эмоционального состояния должны дружелюбно поздороваться и начать разговор о положительных личностных и деловых характеристиках приглашенного.

Далее переходите к анализу существа допущенного нарушения, просчета и делайте соответствующие выводы, применяйте необходимые санкции.

Затем вновь говорите о достоинствах критикуемого, показывайте, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Эта третья часть формирует отношение к разговору. По психологическому закону пер-

вой и последней фразы именно последняя остается в памяти и формирует мотивацию.

2. Не отвергайте «с порога» мнения, с которым не согласны.

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

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

5. Критикуйте не личность, а проступок.

6. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.

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

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

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

10. Постарайтесь изъять или минимизировать обвинения и сделать акцент на конструктивные предложения.

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

12. Помните, что у вас есть только минута, чтобы быть услышанным, поскольку затем оппонент переключается на поиск аргументов, опровергающих ваши критические замечания. Старайтесь в эту первую минуту сказать самое главное.



***Задание 5.2.3.** Подумайте о двух-трех положительных качествах критикуемого, когда вам кажется, что нужно применить технику критики; замените предполагаемую критику (пример из вашей практики) положительными мотивировками.*

Проанализируйте после этого ваши ощущения. Что для вас комфортнее: предотвращение критики или сам процесс критики?

Виды критики: упрек, сопереживание, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, вызов, опасение, надежда, аналогия, похвала, подбадривающая критика, безличная.

Контрольные вопросы:

- 1. Какое значение имеют коммуникации в организации?*
- 2. В чем причина плохой коммуникации?*
- 3. Что означает «эффективная обратная связь»? Каковы ее характеристики?*
- 4. Какие основные составляющие выделяют в структуре общения?*
- 5. В чем суть коммуникативной составляющей общения?*
- 6. Какие элементы невербальной коммуникации вам известны?*
- 7. Каковы правила подачи невербальных сигналов?*
- 8. Какие правила размещения в аудитории при диалогических формах общения вы знаете?*
- 9. В чем суть интерактивной стороны общения?*
- 10. Каковы особенности перцептивной стороны общения?*
- 11. Какие типичные искажения представлений о другом человеке вам известны?*
- 12. Каковы составляющие авторитета руководителя?*
- 13. Что такое ложный авторитет?*
- 14. Какие основные правила критики вы знаете?*

§ 3. КОНФЛИКТЫ И ПРОЦЕСС ПЕРЕГОВОРОВ

[Практикум: 8. Управленческие конфликты в организации] →

Руководитель должен иметь целостное представление об управленческих конфликтах, их природе, причинах и последствиях, владеть специальными знаниями и навыками их пре-

дотвращения и в случае возникновения управления ими. Использование позитивной и конструктивной роли конфликта открывает руководителю новые возможности в личностном развитии отдельных участков столкновения, собственном совершенствовании, повышении эффективности управления.

Конфликт означает столкновение, противоборство субъектов, преследующих противоположные интересы и цели. В основе конфликта всегда лежит *отсутствие согласия* между двумя или более сторонами — лицами или группами.

Но не каждое противоречие ведет к столкновению, конфликту. Превращение противоречия в конфликт происходит при соблюдении следующих условий: 1) когда индивид (группа) осознает противоположность интересов; 2) при наличии соответствующей мотивации и поведения. Тогда конфликт превращается в столкновение.

Конфликты бывают явными и скрытыми, конструктивными (созидательными, позитивными) и деструктивными (разрушительными, негативными). Первые приносят делу пользу, вторые — вред.

Традиционно конфликты в социальных структурах рассматривались как патология или нежелательные отклонения, влекущие за собой негативные последствия. Проблема — в теоретическом и практическом аспектах — сводилась к тому, каким образом в общественном устройстве или функционировании организаций избежать конфликтов.

NB Современный подход состоит в понимании противоречий и конфликтов как неизбежного и естественного фрагмента социальной жизни. При этом признают, что конфликты не обязательно приводят к разрушениям. Более того, конфликт потенциально содержит в себе определенные позитивные возможности. Общая идея позитивного эффекта конфликтов сводится к следующему: конфликт ведет к изменению, изменение — к адаптации, адаптация — к выживанию. Тем самым конфликт выполняет функцию сигнала о проблеме и стимула к ее решению.

Вместе с тем из-за того, что конфликт может привести и к негативным последствиям, признается необходимость управления конфликтами. Примерно с 1960-х гг. традиционная проблема «как избежать конфликтов» сменяется практическим вопросом «как работать с конфликтами». Считается, что конфликт может быть как конструктивным, так и деструктивным процессом, поскольку существуют эффективные и неэффективные способы реагирования на конфликт и его преодоления. Задача управления конфликтами — на уровне и управленческого, и личностного взаимодействия — сводится к переводу конфликта в конструктивные формы, позволяющие использовать его позитивный потенциал и минимизировать возможные деструктивные последствия.

[Пути разрешения конфликтных ситуаций]



Прямые пути разрешения конфликтных ситуаций:

1. Создать атмосферу сотрудничества. С момента первой встречи конфликтующих сторон и далее в начале каждой последующей встречи проводить несколько минут в неофициальной беседе.

2. Стремиться к ясности общения. Подготовить к переговорам необходимую информацию. С самого начала договориться о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. Признать наличие конфликта (иногда это бывает труднее всего).

4. Договориться о процедуре. Если конфликт признан и очевидно, что он быстро не решается, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, необходимо договориться, где, когда и как начать совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении.

5. Сформулировать проблему конфликта. Здесь главная задача заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии к ней следует подходить

как к общей проблеме — это сразу определит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказываться о ситуации, в чем они видят конфликт и в особенности — как каждая из них оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию. Не менее важно также выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает. Нужно постараться отстраниться от скрытых интересов и личных амбиций, способных усложнить разрешение конфликта. С этой целью следует сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности.

6. Исследовать все возможные варианты.

7. Добиться соглашения. Здесь нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, т. е. быть соглашением. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия.

8. Установить крайний срок принятия решения. Если не сделать этого, то переговоры по конфликту могут тянуться очень долго, поглощая все время. Когда же поставлен предел, стороны будут строить работу исходя из него. Важно только, чтобы эти сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. Приступить к мерам по урегулированию конфликта как можно скорее после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон друг к другу.

10. Оценить принятое решение. При разработке самого удачного соглашения по урегулированию конфликта могут остаться обделенные и обиженные.

Косвенные методы погашения конфликтов, которые подчиняются следующим принципам:

Принцип «выхода чувств». По наблюдению психологов, если человеку дать возможность беспрепятственно выражать свои отрицательные эмоции, то постепенно они сами собой сменяются положительными. Реализация данного принципа требует от человека терпения и способно-

сти эмоционально поддерживать собеседника, демонстрируя сочувствие, понимание, которое, однако, еще не гарантирует согласия с ним.

Принцип «эмоционального возмещения». Человек, обращающийся к руководителю с жалобой на своего оппонента, должен рассматриваться им как страдающее лицо, хотя действительно пострадавшим может являться не он. Показав, что считается с этим, руководитель уже эмоционально возмещает удрученное душевное состояние собеседника.

Принцип «авторитетного третьего». Примеряющее, доброе мнение одного из оппонентов о другом, переданное через третье лицо, может побудить обиженного к поиску компромисса.

Принцип «обнажения агрессии». Руководитель побуждает оппонентов в конфликте ссориться в его присутствии и достаточно длительное время не пресекает ссоры. Как правило, при третьем лице конфликтующие не достигают таких крайностей, чтобы пришлось буквально разнимать враждующих. Дав им возможность выговорить самое наблевшее, руководитель продолжает работу на основе одного из принципов, приведенных далее.

Принцип «принудительного слушания оппонентов». Ссора происходит в присутствии третьего лица (руководителя). Он неожиданно останавливает ссорящихся и предлагает оппонентам повторить последнюю реплику друг для друга, поскольку каждый слышит в основном только себя, а обидчику приписывает те высказывания, которых тот в действительности не произносил. Непривычность, неожиданность такой ситуации уменьшает накал страстей и взаимного ожесточения, способствует росту самокритичности.

Принцип «обмена позиций». Заключается в остановке развернувшейся на глазах ссоры с просьбой враждующих поменяться местами и взглянуть на предмет ссоры глазами оппонента. Этот прием обладает универсальной эффективностью, т. е. уместен при устранении конфликтов любого типа.

Самая большая опасность, которая кроится в конфликтах, заключается в том, что затянувшийся деловой конфликт имеет тенденцию переходить в эмоциональный. Стремление иных руководителей не замечать или заглушать инциденты, не пытаясь повлиять на ситуацию, приводит к стабилизации напряжения. Конфликт может быть использован руководителем для достижения определенных целей (саморегуляция адаптирующегося поведения, накопление внутреннего опыта), но всегда необходимо помнить, что конфликт — радикальное средство и использовать его можно лишь в крайних случаях, когда другие меры успеха не приносят.

Типичный стиль поведения в конфликтной ситуации можно определить с помощью опросника К. Томаса «Как ты поступаешь в конфликтной ситуации». В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменение традиционного отношения к конфликтам. По мнению автора, особое внимание необходимо уделять управлению ими.

В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов:

- какие формы в конфликтных ситуациях характерны для людей;
- какие из них являются более продуктивными или деструктивными;
- каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

Анализ ответов позволяет оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности.

Типология конфликтного поведения К. Томаса основана на двух стилях поведения: кооперации, связанной с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористости, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.



[Способы регулирования конфликтов]

Соответственно этим основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

— *конкуренция* (соревнование, соперничество) — наименее эффективный, но наиболее часто используемый способ поведения в конфликтах выражается в стремлении добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому. Человек, использующий стиль конкуренции, активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы;

— *приспособление*, означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради другого. Приспособление — это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов;

— *компромисс* как соглашение между участниками конфликта, достигнутое путем взаимных уступок. При использовании стиля компромисса обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в основном, часто главном. Это делается путем торга, обмена и уступок. В отличие от сотрудничества компромисс достигается на более поверхностном уровне — один в чем-то уступает, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом не затрагиваются причины конфликта. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон;

— *избегание* (уклонение, уход), для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так

и отсутствие тенденции к достижению собственных целей. Стиль избегания означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения или уклоняется от решения конфликта. Для этого используются уход от проблемы (выход из комнаты, смена темы и т. п.), игнорирование ее, перекалывание ответственности за решение на другого, отсрочка решения и т. п.;

— *сотрудничество*, когда участники ситуации приходят к консенсусу, полностью удовлетворяющему интересы обеих сторон. Тот, кто следует стилю сотрудничества, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество — самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

К. Томас считает, что, избежав конфликта, ни одна из сторон не достигнет успеха; в случаях конкуренции, приспособления и компромисса либо один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик — противоборства, сотрудничества, компромисса, избегания и уступки — в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации. Согласно ряду исследований в целом в практике современного американского менеджмента преобладают стили компромисса и уклонения от конфликта.

Одним из конструктивных способов урегулирования конфликта является переговорный процесс, который пони-

мается как совокупность ценностей, понятий, обычаев и приемов, становящихся средством связи и общения людей.

Субъекты переговорного процесса — любые социальные группы, например:

- партии,
- общественные движения,
- политики,
- дипломаты,
- деловые люди,
- юридические и частные лица.

Переговоры всегда там:

- где рынок — в экономике,
- многопартийность — в политике,
- плюрализм — в общественной жизни.

И, наоборот, где рынок, многопартийность и плюрализм,— там на первом месте всегда переговоры.

В общей системе конфликтных взаимодействий между двумя сторонами переговорам отводилось и до сих пор еще отводится место «запасного выхода», когда продолжение конфликта силовыми средствами либо бесперспективно, либо невыгодно. Господствовало представление о переговорах как о временном перемирии в длительной войне или конфронтации. Такое понимание роли переговоров определило модели поведения сторон на переговорах:

Переговоры с позиции силы	Переговоры с позиции слабости
Участники переговоров — противники	Участники переговоров — друзья
Цель переговоров — победа	Цель переговоров — соглашение
Средства — любые, т. е. для достижения поставленной цели «любые средства хороши», в частности:	Средства — те, которые обеспечивают соглашение, в частности:
— требование уступок в качестве условий для продолжения отношений;	— сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения соглашения;
— выражение недоверия;	— изменение позиции;
— жесткое отстаивание своей позиции;	
— неприкрытые угрозы;	

- сокрытие своих истинных намерений;
- требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;
- явное стремление выиграть состязание воль;
- всевозможное давление;
- поиск того единственного решения, которое вынуждена будет принять противоположная сторона
- выработка и представление предложений;
- раскрытие своих намерений;
- способность поддаваться давлению;
- поиск того единственного решения, которое охотно примет другая сторона;
- стремление избежать состязания воль

Естественно возникает вопрос: «Какая же из этих двух моделей поведения на переговорах лучшая?»

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

- он должен привести к разумному соглашению, если такое вообще возможно;
- он должен быть эффективным;
- он должен улучшить, или, по крайней мере, не испортить отношения между сторонами.

Разумным соглашением считается то, которое

- максимально отвечает законным интересам каждой из сторон;
- справедливо регулирует сталкивающиеся интересы;
- является долговременным;
- принимает во внимание интересы общества.

Эффективными считаются переговоры, которые:

- ведут к разумному соглашению;
- проходят в кратчайшие или оптимальные сроки.

Понятно, что и переговоры с позиции силы, и переговоры с позиции слабости неэффективны. Существует ли в таком случае вообще эффективная технология ведения переговоров? Да — это *метод принципиальных переговоров*, сводящийся к четырем положениям:

- люди,
- интересы,
- варианты,
- критерии.

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

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

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

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

В любых переговорах есть реальности, изменить которые чрезвычайно трудно. Психологи полагают, что в ситуациях, когда партнер вынужден отвечать на вызов силы, он может достичь две цели:

— защитить себя от принятия такого соглашения, которое следовало бы отвергнуть;

— достичь такого соглашения, которое по возможности учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны.

Как известно, повод для ведения переговоров состоит в том, чтобы достичь чего-то лучшего по сравнению с тем, что можно получить и без переговоров. Если какая-либо из сторон тщательно не продумала, что будет делать в слу-

чае провала переговоров, то она ведет их с «закрытыми глазами». Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, она необоснованно пессимистически оценивает ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров, и оказывается психологически готовой к тому, чтобы принять невыгодный вариант соглашения.

Технология альтернативы:

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

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

— выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;

— рассмотреть наилучшую альтернативу предлагаемому другой стороной.



Задание 5.3.1. Дайте определение понятия «конфликт». Приведите примеры ситуаций, ставших причиной конфликтов в коллективе.



Задание 5.3.2. Охарактеризуйте стили поведения в конфликте.



Задание 5.3.3. Отметьте основные положения принципиальных переговоров на всех стадиях переговорного процесса.

Контрольные вопросы:

1. Что может стать причиной конфликта в коллективе?
2. Почему не каждое противоречие ведет к столкновению, конфликту?
3. Какие виды конфликта вы знаете?

4. Что такое «деструктивный» конфликт? В чем его причины?
5. Какие позитивные возможности несет в себе конфликт?
6. К каким негативным последствиям приводит конфликт?
7. Какие пути разрешения конфликтных ситуаций вы знаете?
8. В чем состоит суть косвенных методов погашения конфликтов?
9. Каковы этапы разрешения конфликтов?
10. Какие существуют типовые стратегии поведения в конфликтных ситуациях?
11. Каковы основные способы урегулирования конфликтов?
12. Что такое переговоры?
13. Каковы субъекты переговорного процесса?
14. В чем суть переговоров с позиции силы?
15. Какова характеристика переговоров с позиции слабости?
16. В каких случаях применимы переговоры с позиции силы и слабости?
17. Какова характеристика принципиальных переговоров?

§ 4. МАНИПУЛЯЦИИ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

Манипуляция: понятие, причины, типы

[Хрестоматия: Метафора манипуляции]

Манипулятор — это личность, которая в целях самозащиты тем или иным способом эксплуатирует, использует и (или) контролирует себя и других в качестве объектов или вещей.

[Типы личностей]

Манипулятор привычно камуфлирует свои чувства репертуаром поведенческих ролей, образующих спектр от высокомерного пренебрежения до подобоострастной лести. Каждый человек является до некоторой степени манипулятором.

Современная гуманистическая психология предполагает, что из всех манипуляций мы можем развить положи-

→
NB



тельный потенциал, который А. Маслоу и К. Гольдштейн называют «самоактуализирование»¹.

В противоположность манипулятору актуализатор может быть определен как личность, которая рассматривает себя и других в качестве личностей или субъектов, располагающих возможностью выразить свое действительное Я.

Актуализирующаяся личность верит своим чувствам, знает свои потребности и предпочтения, допускает как желания, так и ошибки поведения и радуется стоящему противнику, предлагает ему необходимую помощь, когда это нужно. Парадокс заключается в том, что каждый из нас частично манипулятор и частично актуализатор, вместе с тем человек может становиться все более актуализирующимся.

Сокрытие своих истинных эмоций — таков удел манипулятора. Основную задачу он видит в том, чтобы производить некоторое «должное впечатление». Например, проанализируем реакцию манипулятора, которому не удалось продвинуться по службе или получить прибавку к жалованью. Придя домой, он умудряется переложить половину вины на своего умершего родителя, который его тиранил, на свою жену, которая плохо приготовила обед. Он может напиться или заболеть, обернуться подобострастной приставалой, стать мрачным, продолжить пассивную забастовку против себя, человечества, своего глупого шефа. Наряду с потребностью управлять манипулятор испытывает потребность в руководстве свыше.

В большинстве случаев манипулирование приносит несомненный вред, маскируя реальную болезнь, которая может проявиться однажды в виде расстроенной жизни, разбитой семьи и разрушенной карьеры. Манипулятор — это личность, вставшая на путь самоуничтожения, которая использует или контролирует себя и других людей в качестве «вещей».

¹ Цит. по: *Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор.*— Минск: ТПЦ «Полифакт», 1992.



Представители гуманистической психологии считают, что в результате манипулирования человек утрачивал спонтанность, способность творчески переживать свое существование и выражать себя, превратившись в озабоченный автомат, убивающий время на попытки сохранить прошлое и застраховать будущее. Он говорит о своих чувствах, но редко их испытывает. Он весьма словоохотлив относительно своих тревог, не способен стать перед ними лицом к лицу. Он ощупью пробирается по жизни, используя целый арсенал масок и уклончивых заявлений и не сознавая действительного богатства жизни.



[Типы манипуляторов]

В каждом человеке сидит несколько манипуляторов, но среди них всегда есть главный. Э. Шостром выделяет восемь основных манипулятивных типов¹.

1. *Диктатор*. Преувеличивая свою силу, он доминирует, приказывает, цитирует авторитеты — короче, делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидности Диктатора: Настоятельница, Начальник, Босс, Младшие Боги.

2. *Тряпка*. Прямая противоположность Диктатора. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Она преувеличивает свою чувствительность. Характерные приемы: забывать, не слышать, пассивно молчать. Разновидности Тряпки: Мнительный, Глупый, Хамелеон, Конформист, Смущающийся, Отступающий.

3. *Калькулятор*. Преувеличивает необходимость все и всех контролировать. Он обманывает, уваливает, лжет, старается, с одной стороны, перехитрить, с другой — перепроверить других. Разновидности: Делец, Аферист, Игрок в покер, Делатель рекламы, Шантажист.

4. *Прилипала*. Противоположность Калькулятору. Из всех сил преувеличивает свою зависимость. Это личность, которая жаждет быть предметом забот. Позволяет и заставляет других делать за него работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Веч-

¹ См.: Шостром Э. Указ. соч. — С. 23—24.

ный Ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный, Человек с девизом «Ах, жизнь не удалась, и поэтому...».

5. *Хулиган*. Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброежелательность. Управляет с помощью разного рода угроз. Разновидности: Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация Хулигана — Сварливая Баба («Пила»).

6. *Славный Парень*. Преувеличивает свою заботливость, любовь, внимательность. Он убивает добротой. Столкновение с ним труднее, чем с Хулиганом. Вы не сможете бороться со Славным Парнем. Удивительно, но в любом конфликте Хулигана со Славным Парнем Хулиган проигрывает. Разновидности: Угодливый, Добродетельный Моралист, Человек организации.

7. *Судья*. Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, полон обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: Всезнающий, Обвинитель, Обличитель, Собиратель улик, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину.

8. *Защитник*. Противоположность Судье. Чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя сверх всякой меры, и отказывается позволить тем, кого защищает, встать на собственные ноги и вырасти самостоятельно. Вместо того, чтобы заняться собственными делами, он заботится о нуждах других. Разновидности: Наседка с цыплятами, Утешитель, Покровитель, Мученик, Помощник, Самоотверженный.

Манипуляторы

1. *Ложь* (фальшь, мошенничество). Манипулятор использует приемы, методы, маневры. Он ломает комедию и разыгрывает роли, долженствующие произвести впечатление, выражаемые им чувства выбираются в зависимости от обстоятельств

2. *Неосознанность* (апатия, скука). Манипулятор не осознает действительного значения жизни. Он видит и слышит лишь то, что

Актуализаторы

1. *Честность* (прозрачность, искренность, застенчивость). Актуализатор способен к честному проявлению своих чувств, какими бы они ни были. Ему присущи чистосердечность, выразительность, он настоящему бывает самим собой

2. *Осознание* (охотник, жизненность, интерес). Актуализатор хорошо видит и слышит себя и других людей. Он вос

хочет видеть и слышать

примчив к искусству, музыке и другим проявлениям жизни

3. *Контроль* (закрътость, нарочитость). Для Манипулятора жизнь подобна шахматной доске. Он кажется спокойным, однако держит себя и других под постоянным контролем, скрывая от них свои мотивы

3. *Свобода* (спонтанность, открытость). Актуализатор спонтанен. Он способен к свободному выражению присущих ему возможностей. Он хозяин своей жизни — субъект, а не объект

4. *Цинизм* (безверие). Манипулятор не доверяет себе и другим, он испытывает глубокое недоверие к человеческой природе как таковой. Он полагает, что в отношениях между людьми существует только две возможности: управлять или быть управляемым

4. *Доверие* (вера, убежденность). Актуализатор обладает глубокой верой в себя и других, в возможность установить связь с жизнью и справиться с трудностями здесь и сейчас



Задание 5.4.1. Выделите основные отличия каждого типа манипулятора.

Стиль жизни манипулятора включает четыре основные характеристики:

- ложь,
- неосознанность,
- контроль,
- цинизм.

Философия актуализатора отмечена характеристиками:

- честность,
- осознанность,
- свобода,
- доверие.



Задание 5.4.2. Охарактеризуйте стиль жизни манипулятора и актуализатора.

Приемы и законы манипулирования

[Приемы и законы манипулирования]



Иллюзорная альтернатива

Один из весьма эффективных способов запутывания отношений — предоставление другому лицу возможности выбора. Как только выбор сделан, можно тут же упрекнуть за пренебрежение другой из предложенных возможностей. С помощью такой иллюзорной альтернативы можно играючи превратить любую счастливую жизнь в беспросветный ад.

Подобное еще можно дополнять системой, позволяющей ставить под сомнение любой полученный ответ. Требуя все новых и новых подтверждений, клиенту удастся перевести беседу на более высокий уровень абстракции.



Задание 5.4.3. *Приведите пример «иллюзорной альтернативы» в управленческом общении.*

Большое через малое

Когда просишь немного, неудовольствие и отказ маловероятны. Но все, что дано, будучи частью, обладает удивительным свойством быть связанным с оставшимся. И если продолжать «тянуть», то не устоять целому.

На это пронизательно тонко обращает внимание Р. Тагор:

У дерева топор просил, как жалкий нищий:
«Дай хоть негодный сук, чтоб сделать топориче!»
И дуб согласно дал... Был смиренным до сих пор,
А тут заносчивым, свирепым стал топор:
Недолго думая ствол подрубил под корень,
И рухнул мощный дуб, обманут, опозорен.

Задача — не оказаться на месте дуба, помня этот закон.

Закон «вероломства»

Естественный фон «делового» инструментария вероломства — обман, хитрость, коварство. Вероломство — просека, которую люди прокладывают к имеющемуся краеугольному камню морали.



Во время Жакерии отряд пахарей, сбросивший с себя путы феодального крепостничества, под предводительством Гильома Каля, встретился с войском короля Наваррского. Король попросил перемирия у вождя крестьян и выразил желание переговорить с ним. Каль, не взяв заложников, доверчиво пошел в лагерь противника. Там он был схвачен и казнен.

Всякий раз, когда зависимо связанный с вами человек зовет вас к себе, предлагая дружбу, дары, партнерство, задумайтесь: а достаточно ли вы защищены от него, не грозит ли вам беда и опасность. Быть противником, значит быть против вас. Усвойте это и не предавайтесь несбыточным мечтам и иллюзиям.

Закон «вложения ожиданий»

Если мы принимаем людей такими, какие они есть, мы делаем их хуже. Если же мы относимся к ним так, как будто они таковы, какими им следует быть, мы помогаем им стать такими, какими они в состоянии стать.

Для повышения самооценки человека, попавшего в трудную ситуацию, целесообразно похвалить, поднять его в собственных глазах и во мнении окружающих. Аналогичную роль может сыграть также любое вознаграждение.

И наоборот, упреки даже за фактически допущенные ошибки деморализуют человека, вселяют в него неуверенность в своих силах. Он начинает относиться к неудачам, как к неизбежному. Следствия подобной деморализации могут проявляться в ожесточении, равнодушии, унынии, от этого напряженность возрастает еще больше. Следует авансировать человека доверием и обращаться с ним как с достойным, это способствует его совершенствованию.

Похвала требует разумной осторожности, так как люди часто склонны воспринимать несоответствия чьим-то ожиданиям как не подтверждение ценности своей личности. Повышение самооценки до уровня уверенности в том, что человек может справиться с ситуацией, ведет к смягчению внутренней напряженности.

Однажды, посмотрев тренировку наших футболистов, звезда «кожаного мяча» бразилец Пеле сказал, что он знает, почему они играют плохо — тренировки посвящены устранению недостатков, а надо развивать достоинства. По мнению этого футболиста, у него и его товарищей масса недостатков, но мало кто их замечает, потому что то, что у них получается лучше всего, они умеют делать в совершенстве, а те недостатки, что остались,— лишь продолжение их достоинств.

Закон «воздаяния»

Общество победившее почти всегда проигрывает столько же, сколько и общество побежденное.

Закон «войны» на два фронта

Психика человека не в состоянии удерживать с одинаковым вниманием и ответственностью за положительный итог дела ситуации, превышающие числом больше одного.

Вот почему подбросить человеку «второй фронт», не говоря о «третьем» или «четвертом»,— значит подвести его к проигрышу, поражению, разгрому.



Задание 5.4.4. Приведите пример закона «войны на два фронта» в деловом, семейном и дружеском общении.

Закон «вывернутого желания»

Усиление просительного воздействия, обращенного к противнику, уменьшает вероятность исполнения просьбы. Поэтому правильным вектором поведения будет инверсия: настойчивое нарочитое выражение какого-то нежелания увеличивает шансы скрытых чаяний.



Вспомним, к примеру, «просьбу» Братца Кролика в книге Д. Харриса «Сказки дядюшки Римуса»: «Делай со мной, что хочешь, Братец Лис, только, пожалуйста, не вздумай бросать меня в этот терновый куст». Кролик прекрасно понимал, что вероломный Лис ни за что не исполнит его просьбу. Именно так

и случилось — Лис бросил его в терновый куст, и Братец Кролик, благодаря этому, получил возможность спастись бегством.

Закон «грандиозных проектов»

Ненасытность, а вернее, ненасыщаемость — ведущая черта в человеческих существах. Что бы людям ни предъявлялось или ни давалось, будут желать большего. Они всегда выберут и предпочтут то, что сулит увеличение, расширение, выдвижение в первые ряды.

А если при этом еще намекающе проглядывает «центропулизм» (термин В. Маяковского), то нет в мире такой силы, которая бы удержала любого из нас от подчинения воздействиям с признаками грандиозности, гигантизма, вселенской масштабности и первородной уникальности.



«Великий комбинатор» Остап Бендер идеально обыгрывал способ реализации закона «грандиозных проектов», когда рисовал потрясающие перспективы развития провинциальных Васюков в случае проведения там международного шахматного турнира.

Васюковчане слушали все с открытым ртом и верили каждому слову, потому что чем удивительнее зов, тем надежнее на него отклик.



Задание 5.4.5. *Представьте «грандиозный проект» в практике делового общения.*

Закон «давящего молчания»

Тот, кто первый навязывает паузу своим молчанием, приобретает психологическое преимущество. Умение «держать паузу» — сильный ход в общей стратегии достижения своих целей.



Подобную форму психологического отказа приводит Дж. Гелбрейт в книге «Жизнь в наше время», ссылаясь на опыт

общения с индийским лидером Дж. Неру: «Его метод, с помощью которого он избавлялся от нежелательных идей и неприятных просьб, был очень эффективен и приводил в замешательство. Состоял он в полном молчании. Вы просили его... Он не выдвигал возражений; он просто ничего не говорил.

Когда молчание становилось невыносимым, вы повторяли свою мысль или просьбу и в отчаянии слышали лишь собственные слова. Вновь царило молчание. Вы теперь ждали услышать от него хотя бы отрицательный ответ. И когда в конце концов он давал его, вы с благодарностью исчезали»¹.

Закон «заданности отношений»

Восприятие события зависит не от события, а от стереотипа рамок, в которых это событие происходит.

☑ Однажды организаторы двух выступлений перепутали лекторов. Академика привезли к любителям цирка, а туда, где ждали клоуна,— академика. Что произошло дальше? Как ни старался клоун рассмешить аудиторию — мало кто улыбался, зато на лекции академика слушатели покатывались со смеху, и бедный ученый никак не мог взять в толк, что же смешного в его научных исследованиях.

Закон «зеленого» винограда

Суть подхода: сбережение, спасение себя, сохранение «своего лица» обвинением другого. Или когда хотят выразить показное равнодушие к тому, что самому достичь не в силах.

☑ В басне И. Крылова «Лисица и виноград» рыжая хитрюга, попав в ситуацию «хоть видит око, да зуб неймет», уверливо манипулирует проблемой и говорит по поводу совершенно спелого винограда:

На взгляд-то он хорош,
Да зелен — ягодки нет зрелой:

¹ Цит. по: *Таранов П. С.* Секреты поведения людей.— Симферополь: Таврия, 1995.— С. 84—86.

Закон «зеркальной эмоции»

Глядя на действия других людей через призму восприятия «добра и зла», мы видим не их, а себя. «Все события,— гласит золотая аксиома Монтеня,— плохи или хороши в зависимости от того, что мы сами о них думаем.» Здесь действует тот же механизм, что и при разглядывании себя в зеркале. Без зеркала себя не увидишь, но в зеркале, как известно, все наоборот.

Не доверяйтесь чужому пессимизму, не возвращайте свой. Пессимизм — это эмоция усталости, огорчений, несуществленности. Ее пик — проникнутость унынием, безнадежностью, безысходностью. Ее ореол — всегда недовольство другими, наделение их несносным нравом, обвинение окружающих в незаслуженной удачливости. В таком состоянии мы всех клеймим, обличаем, позорим.

Есть формула, что люди таковы, каков я. Она справедлива. Но не в том смысле, что мое неприятие других есть следствие моего злонравия, а в том, что мир моих переживаний искажает для меня (только для меня) истинность поступающей извне информации, что приводит к разладу с социальной средой.

Закон «игры в разницу»

Американский психолог Флетчер Бартлер в 1930-е гг. выступил с предложением простого варианта лишь внешне объективной двухсторонней аргументации: он советовал давать за «свою» позицию наиболее сильные, убедительные аргументы, за позицию «другой» стороны — наиболее слабые.

Закон «красноречивого действия»

Нет лучшего средства привлечь других людей на свою сторону, чем неожиданное, яркое, запоминающееся, буквально кричащее за вас и в вашу пользу действие.



Предстояло принятие великого композитора Людвиг ван Бетховена в действительные члены Академии искусств

в Париже. Председательствующий объявил: «Мы собрались сегодня для того, чтобы принять в члены нашей Академии великого Бетховена». И тут же добавил, что, к сожалению, ни одного вакантного места в Академии нет, тем как бы предрешив исход дела. В зале воцарилось молчание.

«Но»,— продолжал председатель... и налил из стоявшего на столе графина полный стакан воды, так что ни одной капли добавить нельзя было; затем оторвал из стоявшего тут же букета один лепесток розы и осторожно опустил его на водную поверхность.

Лепесток не переполнил стакана, и вода не пролилась. Тогда председатель, не сказав ни слова, обратил свой взор к собравшимся. В ответ последовал взрыв аплодисментов. На этом и закончилось заседание, единогласно избравшее Бетховена действительным членом Академии искусств.

Закон «критической массы»

Даже нейтральные сами по себе и события, и действия легко превращаются в будто бы значимые, если их собрать воедино. В увеличении сводимого вместе количества всегда кроется нечто устрашающее. Насыщение неба тучами нагнетает предчувствие грозы, обилие отдельных недостатков обуславливает ожидание роковой ошибки; а собранные «до кучи» мелочи уже рисуют не человека, а его «истинное лицо».

Закон «круглого стола»

Люди за круглым столом непроизвольно доброжелательны.

Закон «паски»

Каплей меда поймает больше мух, чем галлоном желчи (*Авраам Линкольн*).



Об этом же говорит и необыкновенно мудрый Эзоп в басне о «Солнце и Ветре», которые поспорили между собой, кто сильнее. Ветер сказал: «Видишь старика в плаще, я заставлю его снять плащ скорее, чем ты». Солнце спряталось за тучу, а Ветер начал дуть все сильнее и сильнее, почти превратился в ураган. Но чем сильнее он дул, тем крепче закутывался старик в свой плащ. Наконец, Ветер прекратил дуть; и тогда Солнце выглянуло из-за тучи и ласково

улыбнулось путнику. Он повеселел и снял плащ. И Солнце сказало Ветру, что ласка и дружелюбие всегда сильнее ярости и силы.

Закон «неустрашимой колючести»

Между людьми всегда должна быть дистанция. В противном случае мы будем напоминать дикообразов, пытающихся в обнимку согреться в холодную зимнюю ночь. Намерения-то у них «теплые», а вот последствия — уколы друг друга, боль. Распространенный способ упрекнуть кого-либо — перестать обращать на него внимание. Лишение внимания является одним из сильнейших, причем чрезвычайно «укольных» и болезненных манипулятивных средств. Его применение без должной осторожности может задеть такие пласты человеческой природы, последствия реагирования которых зачастую опасно непредсказуемы.



Задание 5.4.6. Проанализируйте примеры типичных игр в практике вашей профессиональной деятельности.



Задание 5.4.7. Отметьте типы манипуляций, наиболее существенные для управленческого общения.

Выводы и ключевые идеи

Эффективное управление невозможно без отлаженных коммуникаций, развитых навыков общения, как руководителей, так и подчиненных. Управленческое общение — это общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи. Формы управленческого общения включают в себя субординационную, служебно-товарищескую и дружескую.

В зависимости от уровня управления, производственных и общественных условий, индивидуально-психологических качеств людей руководитель должен гибко выбирать ту или иную форму управленческого общения, руководствуясь при этом основными этико-психологическими принципами управ-

ленческого общения. Это такие принципы, как: создание условий для проявления личностного и профессионального потенциала сотрудников, в том числе используя делегирование полномочий; принцип полномочий и ответственности; принцип поощрения и наказания; принцип рационального использования рабочего времени руководителя и т. д.

Общение может происходить на разных уровнях: макроуровень, мезауровень, микроуровень, а также на конвенциональном, примитивном, манипулятивном, стандартизированном, деловом, игровом, духовном уровнях.

Исследователи выделяют стадии общения: ориентировка; привлечение внимания собеседников; поиск совместимости собеседников; обмен фактами и их оценка, поиск общей точки зрения, приемлемой для обеих сторон темы общения; принятие решения и т. д.

Принято также выделять три составляющие общения: коммуникативную, интерактивную и перцептивную. Коммуникативная сторона общения включает элементы вербальных и невербальных средств передачи информации. Интерактивная сторона общения показывает, как люди себя ведут в процессе общения: соперничая, сотрудничая, уклоняясь от взаимодействия, приспосабливаясь или заключая компромисс. Перцептивная сторона общения показывает, как партнеры воспринимают друг друга в процессе общения.

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

Существуют типичные искажения представлений о другом человеке: «эффект ореола», «эффект упреждения», «проекция» и многие другие.

Эффективность управленческого общения во многом зависит от авторитета руководителя, который складывается: из его самоотверженной работы в интересах коллектива; профессиональной компетентности; организаторских качеств; человечности в отношении с подчиненными и т. д. Люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение, по-

этому так важно формировать аттракцию, т. е. расположенность подчиненных к своему руководителю.

Очень важно научиться находить нужный тон в деловом общении, овладеть умением отдавать распоряжения. Распоряжения даются в двух основных формах: приказа; просьбы. Кроме того, в случае необходимости руководитель может и должен критиковать подчиненных, умело используя при этом основные правила и виды критики: упрек, соперевживание, озабоченность, удивление, ирония, намек, требование, замечание, вызов, опасение, надежда, аналогия, похвала, подбадривающая критика, безличная.

Одной из серьезных проблем управления являются конфликты в организации. Руководитель должен иметь целостное представление об управленческих конфликтах, их природе, причинах и последствиях, владеть специальными знаниями и навыками их предотвращения и в случае возникновения управления ими. Использование позитивной и конструктивной роли конфликта открывает руководителю новые возможности в личностном развитии отдельных участков столкновения, собственном совершенствовании, повышении эффективности управления.

Считается, что конфликт может быть как конструктивным, так и деструктивным процессом. Задача эффективного управления конфликтами — на уровне и управленческого, и личностного взаимодействия — сводится к переводу конфликта в конструктивные формы, позволяющие использовать его позитивный потенциал и минимизировать возможные деструктивные последствия. Существуют прямые и косвенные пути разрешения конфликтных ситуаций. Большая опасность, которая кроится в конфликтах, заключается в том, что затянувшийся деловой конфликт имеет тенденцию переходить в эмоциональный. Желание некоторых руководителей не замечать или заглушать инциденты, не пытаясь повлиять на ситуацию, приводит к стабилизации напряжения.

Выделяют следующие способы регулирования конфликтов: конкуренция (соревнование, соперничество); при-

способление; компромисс; избегание (уклонение, уход); сотрудничество. Специалисты утверждают, что необходимо применение всех пяти тактик в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации.

Одним из конструктивных способов урегулирования конфликта является переговорный процесс. Существующие модели поведения сторон на переговорах: переговоры с позиции силы и переговоры с позиции слабости неэффективны. Однако есть эффективная технология ведения переговоров — это метод принципиальных переговоров.

В процессе взаимодействия и общения, в том числе управленческого, часто имеет место манипуляция — скрытое психологическое воздействие с целью получения односторонней выгоды, а также обман, ложь, сокрытие информации. В большинстве случаев манипулирование приносит несомненный вред взаимоотношениям, которые складываются в организации.

В каждом человеке в той или иной мере присутствует как манипулятор, так и актуализатор. Более того, например Э. Шостром считает, что в каждом человеке сидит восемь основных манипулятивных типов, но среди них всегда есть главный. В противоположность манипулятору, актуализатор может быть определен как личность, которая рассматривает себя и других в качестве личностей или субъектов, располагающих возможностью выразить свое действительное Я.

Существуют законы и приемы манипулирования, о которых должен знать современный руководитель, чтобы противостоять манипуляции.

Контрольные вопросы:

- 1. Что такое манипуляция?*
- 2. Кто такой манипулятор?*
- 3. Чем отличается поведение актуализатора от поведения манипулятора?*

4. Какие типы манипуляторов вы знаете?

5. Какие приемы и законы манипулирования вы знаете?

Библиографический список

Список основной литературы

Аверченко, Л. К. Управление общением: теория и практика — для социального работника : учеб. пособие / Л. К. Аверченко. — М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2001. — 216 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : учеб.-метод. комплекс / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова. — Новосибирск : СибАГС, 2006. — 132 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова. — Новосибирск : СибАГС, 2007. — 236 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : хрестоматия / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова. — Новосибирск : СибАГС, 2006. — 100 с.

Аверченко, Л. К. Психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова. — Новосибирск : СибАГС, 2003. — 251 с.

Психология и этика делового общения : учеб. для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 415 с.

Удальцова, М. В. Социология и психология управления : учеб. пособие / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко. — Ростов н/Д : Феникс, 2001. — 320 с. — (Сер. «Учебники и учебные пособия»).

Список дополнительной литературы

Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учеб. пособие / Г. В. Бороздина. — М. : ИНФРА-М, 2001. — 295 с. — (Сер. «Высшее образование»).

Джей, Э. Эффективная презентация / Э. Джей ; пер. с англ. Т. А. Сиваковой. — Минск : Амалфея, 1996. — 208 с.

Доценко, Е. Л. Психология манипуляций: феномены, механизмы и защита / Е. Л. Доценко. — М. : ЧеРо ; Изд-во МГУ, 1997. — 344 с.

Евгеньева, Т. В. Технологии социальных манипуляций и методы противодействия им : спецкурс по политической технологии. — СПб. : Питер, 2007. — 80 с.

Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов.— СПб. : Питер, 2000.

Кузнецов, И. Н. Деловой этикет от А до Я / И. Н. Кузнецов.— М. : Альфа-Пресс, 2006. — 344 с.

Мартин, Д. Манипулирование встречами. Как добиться чего Вы хотите, когда Вы этого хотите / Д. Мартин.— Минск : Амалфея, 2004. — 192 с.

Парфенова, З. А. Методы психологического воздействия : учеб. пособие / З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2004.— 420 с.

Парфенова, З. А. Психологическая защита : учеб. пособие / З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2000.— 240 с.

Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова и др.— СПб. : Речь, 2001.— С. 341—347.

Психология профессиональной деятельности государственных служащих : практикум / сост. Л. К. Аверченко, И. М. Войтик, И. В. Доронина и др. ; под общ. ред. З. А. Парфеновой.— Новосибирск : СибАГС.— 2004.— 297 с.

Пугачев, В. П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. для студентов вузов / В. П. Пугачев.— М. : Аспект Пресс, 2000.— С. 86—145, 155—157.

Скотт, Дж. Способы разрешения конфликта / Дж. Скотт.— Киев, 1991.— 191 с.

Травин, В. В. Деловое общение : Модуль 2 : учеб.-практ. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Дело, 2004. — 128 с.

Черняк, Т. В. Конфликтология : учеб. пособие / Т. В. Черняк.— Новосибирск : СибАГС, 2007.— 208 с.

Г л а в а 6

ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ. ПРАКТИКА ЕГО ФОРМИРОВАНИЯ

План

§ 1. Имидж: понятие, подходы, слагаемые.

§ 2. Принципы формирования имиджа.

§ 1. ИМИДЖ: ПОНЯТИЕ, ПОДХОДЫ, СЛАГАЕМЫЕ

[Практикум: 9. Имидж руководителя: практика формирования] →

[Хрестоматия: Мода, потребление, дизайн] →

Ставшее в последнее время столь популярное слово «имидж» пришло к нам из английского языка и в переводе означает «образ», «ореол».

Под *имиджем* понимают «сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо; формирование имиджа происходит стихийно, но чаще оно является результатом работы специалистов; имидж отражает социальные ожидания определенной группы»¹.

С. И. Ожегов в толковом словаре определяет образ как «вид, облик; как живое наглядное представление о ком-нибудь или о чем-нибудь; как обобщенное художественное отражение действительности, облеченное в форму конкретного индивидуального явления»².

¹ Психология: словарь / под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского.— М.: Политиздат, 1990.— С. 134.

² Ожегов С. И. Словарь русского языка.— М.: Рус. яз., 1989.— С. 516.

Имидж — набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с индивидуальностью. Личность, как сконструированный образ, может обладать практически любыми заданными характеристиками, соответствующими ожиданиям окружающих.

Понятие «имиджа» синонимично «персонификации» и включает не только естественные свойства личности, но и специально наработанные, созданные. Оно связано как с внешним обликом, так и с внутренним содержанием человека, с его психологическим типом.

Существует два подхода к проблеме имиджа:

— *исторический*, свидетельствующий о том, что имидж существовал всегда. Он связан с развитием государственности и выполняет функцию прозвища: Ярослав Мудрый, Карл Великий и т. д.;

— второй подход датирует время возникновения имиджа *началом XX в.* и связывает с серийным массовым производством, развитием средств массовой информации, и в частности телевидения. Наш век — это время создания кумиров, именно сознательного конструирования того, что нужно публике.

Построение правильного имиджа — дело тонкое. Можно говорить о том, что имидж — это искусство очаровывать. Некоторым людям это даровано от природы. Благоприятными внешними данными, являющимися природным достоянием, следует умело распоряжаться.

Для привлечения внимания авторы предлагают различные характеристики.

Так, например, В. М. Шепель¹ выделяет следующие:

- 1) внешняя привлекательность;
- 2) склонность к общению и лидерству;
- 3) легкая адаптация к новым условиям;
- 4) умение сохранять уверенность в кругу незнакомых людей;
- 5) доброжелательность к инакомыслию.

¹ См.: Шепель В. М. Имиджология: секреты личного обаяния.— М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1994.

Психологическая андрогиния — наличие у человека психологических качеств, присущих противоположному полу.

Исследователи политического имиджа выделяют его как набор определенных качеств, которые люди ассоциируют с некоторой индивидуальностью, и различают следующие его составляющие (рис. 7).

[Имидж]

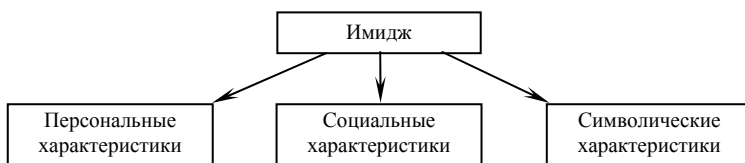


Рис. 7. Составляющие имиджа¹

К *персональным* характеристикам относятся физические, психофизиологические особенности, характер человека, тип личности, индивидуальный стиль принятия решений, личное обаяние; характеристики образования и воспитания, качества, связанные с жизненным и профессиональным опытом, например, умелая ориентация в ситуации.

Социальные характеристики связаны с текущей политической ситуацией, которой человек должен соответствовать. Это достаточно подвижная часть имиджа, тесно связанная с требованиями реальности. Каждый раз эти характеристики конструируются заново на основе тщательного анализа сложившейся ситуации. К ним относятся статус, модели ролевого поведения и т. д.

Символические характеристики, напротив, являются устойчивым и неизменным компонентом. Они связаны с идеологией и культурой. Иначе говоря, существует определенный набор качеств, характеризующий идеальный тип

¹ См.: Имидж лидера: психологическое пособие для политиков.— М.: Знание, 1994.— С. 117—121.

лидера в представлении публики (профессионализм, гуманитарная образованность, нравственная надежность).



Задание 6.1.1. *Обозначьте составляющие своего имиджа, используя характеристики ранее представленных авторов.*



Задание 6.1.2. *Опишите при помощи ряда характеристик свой имидж.*

Контрольные вопросы:

1. *Что такое имидж?*
2. *Какие подходы к проблеме имиджа вы знаете?*
3. *Какие качества, характеристики можно использовать для формирования позитивного имиджа руководителя?*
4. *Каковы составляющие имиджа современного делового человека?*

§ 2. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА



[Принципы]

Выделяют следующие принципы формирования имиджа.

1. *Принцип повторения* базируется на основах человеческой памяти: хорошо запоминается информация, которая повторяется. Людям требуется время, чтобы сделать воспринятое сообщение своим. А многократное повторение адаптирует психику человека и вызывает требуемые наклонности к действию.

2. *Принцип непрерывного усиления воздействия* обосновывает процесс наращивания аргументированности и эмоционального обращения, например: «это только для вас» или «я — для вас» и т. д. Постепенное наращивание усилий вос-

принимается более положительно, чем взрывное. Это связано с тем, что человеческий сенсорный аппарат противится всплескам информации. Если информация переходит порог возможного, то происходит блокировка каналов восприятия и переработки поступающего информационного потока.

3. *Принцип «двойного вызова»* исходит из факта, что сообщение воспринимается не только разумом. Важнейшую роль играют подсознательные психические процессы. Поэтому, чтобы побудить человека к действию, надо сделать ему «двойной вызов», т. е. обратиться к сознанию и подсознанию. Оценивание образа, подготовленного бессознательным, осуществляется в том канале информации, который содержит больше образов лично-значимых ценностей. Поскольку сам процесс оценивания сознанием бессознательного не осознается, постольку и о его восприятии можно судить по неосознаваемым действиям наблюдаемого (отклонением взора, дыханием, изменением позы и т. п.).

Выводы и ключевые идеи

Сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо или чего-либо называется *имиджем*.

Имидж имеет несколько составляющих: внутреннюю и внешнюю, а также персональные, социальные и символические характеристики.

Формирование правильного имиджа довольно сложный процесс. Выделяют следующие принципы формирования имиджа: принцип повторения; принцип непрерывного усиления воздействия; принцип «двойного вызова».

Эффективный руководитель должен постоянно заботиться о формировании своего положительного имиджа в глазах сотрудников организации, партнеров по бизнесу и т. д.

Контрольные вопросы:

1. *Каковы принципы формирования имиджа?*
2. *В чем суть формулы имиджа?*
3. *Каковы этапы технологии совершенствования имиджа?*

Библиографический список

Список основной литературы

Аверченко, Л. К., Практическая имиджелогия : учеб.-метод. комплекс / Л. К. Аверченко.— Новосибирск : СибАГС, 2007.— 108 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : учеб.-метод. комплекс / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 132 с.

Аверченко Л. К. Социология и психология управления : практикум / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2007. — 236 с.

Аверченко, Л. К. Социология и психология управления : хрестоматия / Л. К. Аверченко, З. А. Парфенова.— Новосибирск : СибАГС, 2006.— 100 с.

Панасюк, А. Ю. Формирование имиджа: стратегия, психотехнологии, психотехники / А. Ю. Панасюк.— М. : Омега-Л, 2007. — 266 с.

Психология и этика делового общения : учеб. / под ред. проф. В. Н. Лавриненко.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002.— 415 с.

Удальцова, М. В. Социология и психология управления : учеб. пособие / М. В. Удальцова, Л. К. Аверченко.— Ростов н/Д : Феникс, 2001.— 320 с.— (Сер. «Учебники и учебные пособия»).

Список дополнительной литературы

Джей, Э. Эффективная презентация / Э. Джей ; пер. с англ. Т. А. Сиваковой.— Минск : Амалфея, 1996.— 208 с.

Почепцов, Г. Имидж: от фараонов до президентов / Г. Почепцов.— Киев : Изд-во «АДЕФ — Украина», 1997.— 352 с.

Психология делового преуспевания / под ред. А. Н. Колесникова.— М. : ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001.— 304 с.

Психология профессиональной деятельности государственных служащих : практикум / сост. Л. К. Аверченко, И. М. Войтик, И. В. Доронина и др. ; под общ. ред. З. А. Парфеновой.— Новосибирск : СибАГС, 2004.— 297 с.

Сорины, сестры. Необходимый имидж или как произвести нужное впечатление с помощью одежды / сестры Сорины.— М. : Гном-Пресс, 1999.— 448 с.

Шепель, В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель.— М. : Культура и спорт : ЮНИТИ, 1998.— 320 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в предлагаемом учебном пособии освещены основные дидактические единицы образовательного стандарта для данной дисциплины. В главе «Организация и социально-психологические аспекты ее управления» раскрыты современные подходы к дисциплине «Социология и психология управления», определены объект и предмет изучения. Показаны современные тенденции и принципы управления социальными организациями и группами как объектами управления. Отдельно рассмотрены проблемы личности и малых групп, в том числе команд в организации.

Отдельной темой обозначены проблемы управления организационной культурой, поскольку это самый сложный системный феномен, который требует специального изучения. Здесь рассматриваются понятие, сущность, структура и типология организационной культуры.

Поскольку руководитель является ключевым звеном управления, то становится важным рассмотрение особенностей управленческой деятельности руководителя, проблем руководства и лидерства и особенностей личности эффективного руководителя.

Управление подразумевает процесс принятия решений. Здесь специальное внимание уделяется реализации одного из ведущих профессионально-значимых качеств менеджера: его способности изо дня в день принимать правильные и своевременные решения по ходу своей деятельности. Поэтому вы смогли ознакомиться с социально-психологическими аспектами принятия управленческих решений, а также с подходами, классификацией, этапами принятия решений. Отдельно уделено внимание группо-

вым решениям, поэтому рассматриваются методы организации групповой дискуссии, а также модели поведения руководителя в процессе принятия решений.

Эффективное управление невозможно без эффективных коммуникаций, навыков делового, управленческого общения. Поэтому в пособии рассмотрены понятия, принципы, формы, уровни, структура общения. В процессе взаимодействия и общения могут возникать конфликты. Проблема конфликтов — одна из острых в управленческой практике. Большую часть времени руководителю приходится тратить на урегулирование конфликтов в организации. В связи с этим в пособии представлена основная информация по конфликтам и принципиальным переговорам, как наиболее эффективному способу разрешения конфликтных ситуаций.

В процессе взаимодействия и общения возможны различные манипуляции. Эффективный руководитель должен уметь их распознавать и успешно им противостоять. Поэтому в пособии есть информация и по этой актуальной проблеме управленческого общения.

В последние годы значительное внимание уделяют имиджу делового человека, особенно руководителя. В пособии представлена информация, которая поможет студенту уже сейчас взглянуть на себя по-другому и задуматься о своем имидже.

Таким образом, профессиональный руководитель — это человек, умеющий критически и точно обдумывать свою работу, ориентироваться в заданной ситуации. Это человек, владеющий навыками принятия управленческих решений, формирования коллектива, команды, управления организационной культуры, эффективного управленческого общения, управления конфликтом, формирования имиджа, распределения своего рабочего времени и т. д.

Учебное пособие проиллюстрировано соответствующими практическими заданиями по узловым вопросам, которые составляют основное содержание работы менеджера и непосредственно связаны с управлением персона-

лом. Сюда вошли задания, посвященные вопросам коммуникации, умения вести переговоры, выбора стиля руководства, оценки психологического климата, решения конфликтных ситуаций и т. д.

Авторский коллектив выражает надежду, что учебное пособие выполнит свое полезное предназначение и цель предлагаемого учебного пособия — способствовать формированию эффективного руководителя, специалиста-практика — достигнута.

Надеемся, что учебное пособие будет полезным не только студентам специальности «Управление персоналом», но и руководителям и менеджерам по управлению персоналом.

Все возможные пожелания по его дальнейшему совершенствованию будут восприняты с пониманием и признательностью.

ТЕМЫ ДЛЯ КУРСОВЫХ И ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

Темы курсовых работ

1. Внутриличностные конфликты.
2. Диагностика организационной культуры.
3. Динамика профессионального успеха.
4. Имидж деловой женщины.
5. Имидж и карьера деловой женщины.
6. Имидж менеджера.
7. Искусство самопрезентации.
8. Коммуникативные качества руководителя органов государственной власти.
9. Лидерство и власть.
10. Личность как субъект управления.
11. Манипуляция в деловом общении.
12. Методы принятия группового решения.
13. Методы психологической защиты руководителя.
14. Поведение и общение в конфликтной ситуации.
15. Проблемы формирования профессиональной команды.
16. Психодиагностика и ее роль в изучении личности руководителя (служащего).
17. Психологические основы поведения работника в коллективе.
18. Психологические факторы профессиональной адаптации.
19. Психология манипуляции и интриги.
20. Психология профессиональной деятельности.
21. Психология стресса.
22. Психолого-педагогическая культура руководителя.
23. Самовоспитание и самосовершенствование руководителя.
24. Самоменеджмент как фактор развития профессионализма руководителя.
25. Содержание и типы организационной культуры.
26. Социальная технология управленческого общения.

27. Социально-психологическая структура личности руководителя.
28. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений.
29. Социальные конфликты в коллективе и их разрешение.
30. Стиль управления руководителя.
31. Стратегии построения профессиональной карьеры.
32. Стресс в управленческой деятельности.
33. Технология воздействия на личность в управленческом общении.
34. Технология индивидуального имиджа.
35. Технология разрешения управленческих конфликтов в организации.
36. Технология самоменеджмента.
37. Технология успеха менеджера.
38. Управление рабочим временем руководителя (служащего).
39. Управление социально-психологическим климатом в коллективе.
40. Управленческая этика руководителя.

Темы выпускных квалификационных работ

1. Деловое общение в профессиональном развитии государственного служащего.
2. Деловое общение как путь совершенствования имиджа (карьеры, профессионализма).
3. Имидж женщины-руководителя.
4. Имидж руководителя как способ совершенствования карьеры.
5. Коммуникативные качества руководителя.
6. Коммуникативный менеджмент (на примере...).
7. Конфликты в организации и технология их разрешения.
8. Личностный рост и профессиональное развитие государственного (муниципального) служащего.
9. Методы психодиагностики в системе управления персоналом фирмы (на примере...).
10. Методы социально-психологического воздействия на персонал.
11. Мотивация профессиональной деятельности государственных служащих (на примере...).

12. Организационная культура как социально-психологическая проблема.
13. Организационная культура: проблемы и пути совершенствования.
14. Поведение личности (руководителя) в экстремальных ситуациях.
15. Проблемы адаптации государственных служащих (на примере...).
16. Профессиональная деформация государственного служащего: проблемы и пути ликвидации.
17. Психологическая защита руководителя органов государственной власти.
18. Психологическая природа управленческих ошибок.
19. Психологические аспекты карьеры руководителя (госслужащего).
20. Руководитель в ситуации стресса.
21. Самоменеджмент как фактор развития персонала государственной (муниципальной) службы.
22. Служебные конфликты: причины и возможности управления.
23. Совершенствование делового общения государственных служащих.
24. Состояние и развитие профессиональной культуры государственного (муниципального) служащего.
25. Социально-психологические основы ошибок в деятельности руководителя.
26. Социальное партнерство как способ управления конфликтами.
27. Социально-психологическая подготовка сотрудников к нововведениям в организации.
28. Социальные и личностные аспекты карьеры государственного (муниципального) служащего в ...
29. Стратегия и тактика ведения переговоров как метод разрешения конфликтных ситуаций.
30. Стресс в управленческой деятельности: природа, проблемы, методы профилактики.
31. Технологии индивидуальной работы с персоналом на государственной службе.
32. Технология имиджа руководителя.
33. Управление временем руководителя.

34. Управление конфликтами в органах государственной власти.
35. Управление стрессом руководителя.
36. Формирование благоприятного психологического климата в коллективе как метод профилактики конфликтов.
37. Формирование коммуникативной культуры личности государственного (муниципального) служащего.
38. Формирование управленческой команды и совершенствование ее структуры.
39. Формы и методы управления поведением персонала в
40. Ценностные ориентации государственных (муниципальных) служащих как фактор совершенствования работы с персоналом.

А

Агрессивность — враждебность, свойство или черта личности, подчеркивающая ее тенденции причинять неприятности, нападать, наносить вред другим людям и окружающему миру.

Адаптация социальная, культурная — процесс взаимодействия личности или социальной группы со средой социальной, культурной; включает усвоение норм и ценностей среды в процессе социализации, а также изменение, преобразование среды в соответствии с новыми условиями и целями деятельности.

Апперцепция — свойство восприятия, существующее на уровне сознания и характеризующее личностный уровень восприятия.

Артефакт — искусственно сделанное, не присущее природе изделие, продукт цивилизации, культуры. Артефакт культурный — воплощение культурной формы в конкретном материальном продукте, поведенческом акте, социальной структуре, информационном сообщении или оценочном суждении.

Астения — нервно-психическая слабость, проявляющаяся в повышенной утомляемости и истощаемости, сниженном пороге чувствительности, крайней неустойчивости настроения, нарушении сна. Возникает в результате различных заболеваний, при чрезмерных умственных и физических напряжениях, при длительных отрицательных переживаниях и конфликтах.

Атака мозговая (брейнсторминг) — методика стимуляции творческой активности и продуктивности.

Аттракция — понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

Аутотренинг — комплекс специальных упражнений, основанных на саморегуляции поведения и самовнушении. Исполь-

зуется для управления собственными психическими состояниями и поведением.

Аффилиация — стремление быть в обществе других людей.

Б

Базовые предположения — трудно осознаваемые даже членами коллектива, скрытые, принимаемые на веру предположения, помогающие воспринять характеризующие культуру атрибуты.

Барьер психологический — психическое состояние, проявляющееся как неадекватная пассивность, препятствующая выполнению тех или иных действий.

В

Верования — распространенные в определенной организации убеждения и поведенческие установки.

Г

Гендерная роль — набор ожидаемых образцов поведения (норм) для мужчин и женщин.

Гомеостаз — поддержание постоянства различных физиологических параметров организма.

Д

Депрессивное состояние — аффективное состояние, характеризующееся отрицательным эмоциональным фоном, изменением мотивационной сферы когнитивных представлений и общей пассивности. Субъективно человек испытывает прежде всего тяжелые, мучительные эмоции и переживания — подавленность, тоску, отчаяние.

Доминирующая культура — культура, выражающая ключевые ценности, разделяемые большинством. В нее входят глобальные компоненты восприятия организационной культуры, которые отличают одну организацию от другой.

З

Защитные механизмы — совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм и неприятных переживаний, стремясь вместе с тем сохранить в целостности сложившийся образ «Я».

И

Игровая терапия — метод психотерапевтического воздействия на детей и взрослых с использованием игры. В основе различных методик лежит признание того, что игра оказывает сильное влияние на развитие личности.

Интроверсия — обращенность сознания и интересов человека на самого себя, психологическая погруженность в свой внутренний мир, поглощенность собственными переживаниями и проблемами. Является одной из базовых черт личности и обычно сопровождается ослаблением внимания человека к тому, что происходит вокруг него, в том числе к другим людям.

К

Катарсис — эмоциональное потрясение, испытываемое человеком под воздействием на него произведений искусства и способное привести к тому, что он освобождается от незначительных переживаний и мыслей и испытывает состояние внутреннего очищения.

Климат социально-психологический — устойчивое эмоционально-нравственное состояние группы (команды), в котором отражаются настроения людей, их групповое мнение, отношения друг к другу и к важнейшим материальным и духовным ценностям, к целям развития группы (команды).

Климат организационный — общее ощущение, которое создается физической организацией пространства, стилем общения сотрудников между собой и формой поведения сотрудников по отношению к клиентам и другим посторонним лицам.

Команда — социальная группа, в которой неформальные отношения между ее членами могут иметь большее значение, нежели формальные, а действительная роль и влияние конкретной личности могут не совпадать с ее официальным статусом и весом. В широком смысле — трудовой коллектив с высоким уровнем сплоченности, приверженности всех работников общим целям и ценностям организации.

Контркультура — субкультура, которая не просто отличается от доминирующей культуры, но противостоит, находится в конфликте с господствующими ценностями.

Конфликт — воспринимаемая несовместимость действий или целей.

Конформизм — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. п.

Корпоративная культура — комплекс разделяемых всеми членами организации ценностей, представлений, понятий и убеждений, а также поведенческих норм и артефактов, которые создает организация по мере преодоления препятствий внутреннего и внешнего характера на пути к успеху и процветанию.

Креативность — способность к творческому решению задач. Это не только характеристика интеллекта руководителя, но и способность поощрять творчество своих подчиненных.

Культура (от лат.— *cultura* — возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) — исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, в их взаимоотношениях, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях. Понятие «культура» употребляется для характеристики определенных исторических эпох (античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни (культура труда, политическая культура, художественная культура); в более узком смысле — сфера духовной жизни людей. Включает в себя предметные результаты деятельности (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей).

Л

Лидер — член группы, который в значимых ситуациях способен оказывать существенное влияние на поведение ее членов; работник, доминирующий в группе при решении задач определенного класса.

М

Менеджер — специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль.

Менеджмент (от *англ. management* — управление) — многозначный термин, обозначающий: 1) социальный и экономический институт, влияющий на предпринимательскую деятельность, образ жизни и сферу политики современного западного общества; 2) совокупность лиц, занятых управленческим трудом в сфере частного и общественного бизнеса; 3) научную дисциплину, изучающую технико-организационные и социальные аспекты управления обществом, производством. В последнем случае он совпадает с индустриальной социологией, социологией управления и отчасти с прикладной социологией, которые также изучают управленческие структуры, систему и механизм межличностных отношений, стимулирование и мотивацию трудовой деятельности, организационное поведение; ставит своей целью сформулировать и применить на практике всеобщие принципы управления, пригодные для любой человеческой организации.

Метод руководства — организующая идея и способ объединения, сплочения людей в дееспособную, рабочую группу в соответствии с объективными требованиями и возможностями функционирования производства вне и независимо от самого руководящего лица.

Методы управления — способы осуществления управленческих воздействий на персонал для достижения целей управления производством. Существуют административные, экономические, социально-психологические методы, которые различаются способами воздействия на людей.

Модель поведения — относительно постоянная последовательность действий отдельного индивида или группы, являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

Модель ценностная — совокупность показателей (описания национальной культуры), разделяемых человеком или обществом, регулирующих и детерминирующих поведение человека.

Мотив — побудительный момент, управляющий нашими поступками. Отсюда важно понимать и сознательно усиливать мотивы.

Н

Норма социальная — правила, предписывающие или запрещающие какое-либо поведение, действие.

Нормы поведения — наиболее типичные представления социальных предписаний разделяемых обществом, создаваемых организационными системами (обычаи, правила приличия, правила вежливости, правила хорошего тона и др.).

Нравственность — ценностная структура сознания, общественно необходимый способ регуляции действий человека во всех сферах жизни, включая труд, быт и отношение к окружающей среде. В широком смысле — особая форма общественного сознания и вид общественных отношений. В узком смысле — совокупность принципов и норм поведения людей по отношению друг к другу и обществу.

О

Образцы поведения — обычай, выполняющий функцию, обязательную для исполнения. Образец может быть положительным (так надо поступать) или отрицательным (так не надо поступать).

Организационная культура — набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.

Организационная структура — логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

Организационные ценности — все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации. При этом ценности организации могут разделяться на те, которыми организация владеет (разделяемые), и те, на которые она ориентируется (декларируемые).

Организация (в широком смысле) — социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей. В узком смысле — объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

П

Поведенческие нормы — общепринятые в данной организации шаблоны поведения; те требования (как зафиксированные в документах, так и негласные) к поведению сотрудников, которые воспринимаются ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное», «должное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях.

Психодиагностика — теория и практика оценки психологических свойств, процессов и состояний человека при помощи научно проверенных методов, позволяющих получать достоверную информацию.

Психокоррекция — целенаправленное изменение психологии посредством методов психологического воздействия или поведения здорового человека, нуждающегося в оказании психологической помощи.

Психология управления — наука, которая изучает психологические стороны управления системами, включающими человека, это процесс непосредственного применения психологических знаний в технологии управления.

Р

Релаксация — физиологическое состояние покоя, расслабленности при отходе ко сну и т. д., а также полное или частичное расслабление, наступающее в результате произвольных усилий типа аутотренинга и других приемов.

Ритуал — система обрядов. Формализованное поведение или действие, имеющее прежде всего символическое значение, лишённое непосредственной целесообразности, но способствующее упрочению связей либо между постоянными членами группы, либо во взаимодействии между группами. Ритуал играет коммуникативную и символическую роль в официальных отношениях, существенную роль в социальном контроле, в осуществлении власти и т. д.

Руководство — особый вид деятельности, который сводится не только к достижению целей организационно-экономической системы, но и представляет собой средство поддержания целостности социально-психологической системы организации, ее оптимального функционирования и развития.

С

- Самоактуализация** — стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.
- Сила культуры** — мощь или первичность воздействия культуры на все, что происходит в организации. Степень соответствия организационных ценностей индивидуальным.
- Символ** (от *греч. symbolon* — знак) — элемент согласованного набора материальных предметов, используемых для представления знаков. Символ — определенное, социально зафиксированное и передающееся от поколения к поколению содержательное значение вещи, предмета, события.
- Символы низкого профиля** — более приземленное выражение того, как конкретно выполняется работа (физические формы, процедуры, общий язык, коммуникации).
- Система** — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. В то же время любая часть системы испытывает на себе влияние целого.
- Система управления** — подсистема более крупного образования (системы), обеспечивающая достижение осознанных или неосознанных целей этого образованного целого. Система управления организацией включает в себя: организационную структуру, людей, которые занимаются руководящими функциями, методы управления, которые люди применяют, и другие переменные организации (одна из них — организационная культура)
- Социальная установка** — отношение человека к людям, социальным событиям, фактам и многому другому, что для него значимо. Включает в себя три компонента такого отношения: когнитивный (знания об объекте), эмоциональный (чувства, которые вызывает) и поведенческий (действия, которые порождает).
- Социальные нормы** — ожидаемые модели поведения и ценности, формально или неформально устанавливаемые группой. Управляют поведением и облегчают взаимодействие между членами группы, определяя ожидаемые от индивидуума или приемлемые в той или иной ситуации ответные поведенческие реакции.

- Социальные отношения** — понятие, обозначающее любые социокультурные обязательства индивидов или групп индивидов по отношению друг к другу. Определяются принадлежностью к своей или чужой группе.
- Степень риска** — вероятность возникновения негативных последствий с учетом размера возможных потерь. Степень риска характеризует объем ответственности лиц, принимающих решения в организации.
- Стереотип** — устойчивый, обобщающий образ или ряд характеристик, по мнению большинства людей свойственный определенной личности; при этом наделение людей определенными качествами и характеристиками происходит на основе их принадлежности к какой-то культурной, социальной, профессиональной, половой или возрастной группе.
- Стиль руководства** — устойчивая совокупность личностных, субъективно-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуется тот или иной метод руководства.
- Стратегия организации** — общий план достижения главной цели, предполагающий определение направлений, использование ограниченных ресурсов организации. Результатом стратегических решений должно быть появление долговременных конкурентных преимуществ (у личности, компании).
- Субкультура** — культура, распространенная в крупной организации наряду с доминирующей культурой. Для нее характерно приспособление сотрудников к специфике деятельности (функциональные службы) или к местным условиям (территориальные отделения). Система ценностей, моделей поведения, жизненного стиля какой-либо социальной группы, представляющая собой самостоятельное целостное образование в рамках доминирующей культуры.

Т

- Технология гуманитарная** — практическое использование систематизированного гуманитарного знания в целях обеспечения направленного воздействия на совершенствование личности, ее предметно-вещественной, социальной и природной среды.
- Традиции** — культурное и социальное наследие, передающееся от поколения к поколению и воспроизводящееся в опреде-

ленных социальных группах в течение длительного времени. Традиции включают в себя объекты социокультурного наследия (материальные и духовные ценности); процессы социокультурного наследования; способы этого наследования. В качестве традиций выступают определенные культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили и т. д. Традиции присутствуют во всех социальных и культурных системах и в известной мере являются необходимым условием их существования.

Трансцендентальный — выходящий за границы обычного сознания и достигающий уровня «чистого сознания», освобожденного от всякой связи как с внешней, так и с внутренней реальностью.

У

Убеждение — процесс и результат обретения человеком уверенности в правильности собственных суждений и выводов, подтверждаемый им самим ссылками на соответствующие факты и аргументы.

Управление организационными изменениями — обеспечение планирования, организации, мотивации и контроля проведения организационных изменений на предприятии.

Управление — особый вид деятельности, который сводится не только к достижению целей организационно-экономической системы, но и представляет собой средство поддержания целостности социально-психологической системы организации, ее оптимального функционирования и развития.

Управленческие функции — составные части управления, ряд взаимосвязанных действий: руководитель принимает решения, собирает необходимую информацию, дает поручения и т. д. В теории менеджмента принято весь процесс управления разбивать на группы действий, объединенные по какому-либо признаку (функция планирования, функция организации, функция контроля и др.). Иногда функции планирования, организации, мотивации и контроля называют общими функциями управления, чтобы отличать их от таких специальных функций, как функция маркетинга, функция НИОКР и др.

Управленческое лидерство — нормативно определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя

с фактическим признанием права на власть в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера.

Управляемость — степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, с одной стороны, и степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей, с другой.

Уровень притязания личности — стремление к достижению целей той сложности, на которую человек считает себя способным. Может быть адекватным возможностям индивидуума и неадекватным.

Ф

Философия организации — это совокупность внутрифирменных принципов и правил взаимоотношений рабочих и служащих, своеобразная система ценностей и убеждений, воспринимаемая добровольно или в процессе воспитания всем персоналом организации.

Фрустрация — психологическая реакция, связанная с разочарованием, неудачей в попытке достичь какой-либо цели и т. д.

Ц

Цель — желаемый конечный результат или состояние, в то время как стратегия — это общий план достижения главных целей предприятия.

Ценности — нравственные и эстетические требования, выработанные человеческой культурой и являющиеся продуктом человеческого сознания.

Ценности организационные — все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Ценностная ориентация — система ценностей отдельного человека, обуславливающая основные ориентиры его поведения. В систему входят: моральные, идеологические, эстетические основания для оценивания окружающей действительности и реализации в ней собственной активности.

Ценностные ориентации — социально-психологическое понятие, с помощью которого выявляется личностный смысл для людей определенных материальных и духовных явлений.

Э

- Экспектация** — система ожиданий или требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей; представляют собой разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе.
- Экспрессия** — выразительность, сила проявления чувств, переживаний.
- Эмпатия** — постижение эмоциональных состояний другого человека в форме сопереживания, сочувствия; умение поставить себя на место другого.
- Этикет служебный** — система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненным, вышестоящими руководителями и коллегами.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Тест «Наша команда»

Инструкция: Оцените степень выраженности приведенных ниже утверждений в баллах (от 1 до 4): 4 — безусловно, «да», пожалуй, «да»; 3 — скорее «да», чем «нет»; 2 — скорее «нет», чем «да»; 1 — пожалуй, «нет», безусловно, «нет».

В бланке для работы проставьте ответы.

1. Наша команда испытывает недостаток в лидерстве.
2. Кажется, что решения по отношению к нам принудительны.
3. Людей не поощряют высказываться откровенно.
4. В трудной ситуации каждый борется за свои интересы.
5. Общение нуждается в улучшении.
6. Решения принимаются на неадекватном уровне иерархии.
7. Некоторые менеджеры не искренни сами с собой.
8. Мы редко подвергаем сомнению содержательность или пользу наших совещаний.
9. Созданы недостаточные возможности для развития.
10. Мы часто ссоримся с другими подразделениями.
11. Члены команды не общаются друг с другом в достаточной мере.
12. Ясно, что организация ожидает от нашей команды.
13. Принятый порядок редко подвергается сомнению.
14. В действительности никому не ясно, куда мы движемся.
15. Люди не говорят о том, что они в действительности думают.
16. У людей выработалась позиция: «Моя хата с краю».
17. В команде конфликт носит деструктивный характер.
18. Решения основываются на неадекватной информации.
19. Некоторым менеджерам не доверяют.
20. Мы не учимся на своих ошибках.
21. Менеджеры не помогают своим подчиненным учиться.
22. Отношения с другими группами довольно прохладны.
23. Мы хорошо не обдумываем наше положение внутри организации.

24. Наша команда «политически» восприимчива.
25. Мы часто обнаруживаем, что нам не достаёт нужной квалификации.
26. Мы все очень загружены, но кажется, что всюду не успеваем.
27. Спорные вопросы прячутся «под ковер».
28. Было бы лучше, если бы люди с большей охотой признавали свои ошибки.
29. Имеют место недоверие и враждебность.
30. Люди не допускаются к принятию решений.
31. Мало лояльности в команде.
32. Мнения извне не приветствуются.
33. Следовало бы иметь большую ротацию работ.
34. Мы редко работаем эффективно вместе с другими командами.
35. Нам не удалось обеспечить сотрудничество с другими командами и подразделениями.
36. Способность работать в команде — критерий отбора при вступлении в эту организацию.
37. Никто не налаживает необходимых связей с другими группами.
38. Мы уделяем гораздо меньше времени планированию будущего.
39. Деликатных вопросов избегают.
40. Бывает, что кому-то «всадили нож и спину».
41. В действительности мы не работаем вместе.
42. Неподходящие люди принимают решения.
43. Менеджеры профессионально слабы и не готовы бороться и требовать внимания к своей точке зрения.
44. Я не получаю достаточно обратной связи.
45. Развиваются несоответствующие виды умений.
46. Помощь не придет из других подразделений организации.
47. Существует сильное непонимание между нашей командой и профсоюзами, которые оказывают на нас давление.
48. В этой организации вознаграждается слаженность работы в команде.
49. Мы не уделяем достаточно внимания взаимоотношениям.
50. Мы не имеем ясного представления о том, что от нас ожидают.
51. Честность не является характерной чертой нашей команды.

52. Я не чувствую поддержки со стороны моих коллег.
53. Квалификация и информация распределены недостаточно хорошо.
54. Имеются сильные личности, которые идут своим собственным путем.
55. Чувство собственного достоинства не одобряется.
56. Нам следует уделять больше времени обсуждению методов работы.
57. Менеджеры не принимают всерьез индивидуальное развитие.
58. Другие подразделения организации нас не понимают.
59. Нам не удается донести наше сообщение до внешнего мира.
60. Люди в команде имеют хорошие связи с другими группами в организации.
61. Часто мы принимаем решения слишком быстро.
62. Образ действий, при котором ценится личность, имеет мало общего с тем, что достигнуто.
63. Слишком много секретов.
64. Конфликтов избегают.
65. Разногласия разлагают.
66. Приверженность к решениям низка.
67. Наши менеджеры полагают, что более строгий надзор улучшает результаты.
68. Слишком много запретов в нашей команде.
69. Очевидно, что в другом подразделении имеются лучшие возможности.
70. Мы тратим много энергии на защиту наших границ.
71. Члены команды не понимают, чего от них ожидают.
72. Культура организации поощряет слаженную работу в команде.
73. Мы не уделяем достаточно внимания новым идеям.
74. Приоритеты не ясны.
75. Люди не вовлекаются в достаточной мере в принятие решений.
76. Слишком много взаимных обвинений и упреков.
77. Нас не всегда выслушивают.
78. Мы не используем квалификацию, которую имеем.
79. Менеджеры полагают, что люди по своей сути ленивы.
80. Мы тратим много времени на то, чтобы делать, и не уделяем достаточно времени тому, чтобы думать.

81. Индивидуальный рост не поощряется.
82. Мы не стараемся понять точку зрения других команд.
83. Нам не удастся выслушать наших клиентов.
84. Команда работает в соответствии с целями организации.

Бланк для работы

Факторы											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84

Подсчитывается сумма баллов по столбцам.

Психологические факторы, измеряемые тестом:

1. Сбалансированные роли.
2. Ясные стремления и согласованные цели.
3. Открытость и конфронтация.
4. Поддержка и доверие.
5. Сотрудничество и конфликт.
6. Разумные процедуры.
7. Соответствующее руководство.
8. Регулярный обзор.
9. Индивидуальное развитие.
10. Разумные внутригрупповые отношения.
11. Хорошее общение.
12. Организационная поддержка.

Степень выраженности признака:

- 7—13 баллов — высокая;
 14—21 балл — средняя;
 22—28 баллов — низкая.

Опросник самовосприятия¹ (Тест «Групповые роли»)

Указания. Десять баллов распределите в каждом блоке утверждений, которые, по вашему мнению, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы необходимо распределить по нескольким утверждениям. В исключительных случаях баллы можно распределить между всеми утверждениями или все 10 баллов поставить напротив одного утверждения. Внесите баллы в таблицу.

1. Чем я могу помочь команде?

А. Я думаю, что могу быстро выявлять и использовать новые возможности.

Б. Я могу успешно работать с различными типами людей.

В. Разработка идей является моим единственным достоинством.

Г. Я обладаю способностью находить в других людях такие качества, которые могут быть полезны для всей группы.

Д. Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность.

Е. Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты команды.

Ж. Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации.

З. Я могу предложить набор разумных вариантов действий без предубеждений и пристрастий.

2. У меня есть недостатки в групповой работе, возможно, это то, что:

А. Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено.

¹ Белбин М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач.— М.: НИРРО, 2003.— С. 270—277.

Б. Я даю слишком большую свободу людям, точку зрения которых я считаю обоснованной.

В. У меня есть слабость много говорить самому, пока, наконец, в группе не появляются новые идеи.

Г. Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег.

Д. Если мне нужно чего-то достичь, я бываю авторитарен.

Е. Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе.

Ж. Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе.

З. Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится.

3. Когда я включен в работу с другими:

А. Я влияю на людей, не подавляя их.

Б. Я очень внимателен, так что ошибок из-за небрежности быть не может.

В. Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять время и не упустить из виду главную цель.

Г. У меня всегда есть оригинальные идеи.

Д. Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах.

Е. Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям.

Ж. Окружающим нравится моя холодная рассудительность.

З. Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена.

4. В групповой работе для меня характерно, что:

А. Я очень заинтересован в том, чтобы хорошо знать своих коллег.

Б. Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства.

В. У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения.

Г. Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно привести в действие.

Д. У меня есть склонность избегать очевидного, а предлагать что-то неожиданное.

Е. Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства.

Ж. Я готов устанавливать контакты и вне группы.

З. Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, если это необходимо, могу принять собственное решение.

5. Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:

А. Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор.

Б. Мне нравится находить практические решения проблемы.

В. Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших взаимоотношений.

Г. Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений.

Д. У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое.

Е. Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы.

Ж. Мне нравится сосредоточивать собственное внимание на выполнении поставленных задач.

З. Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности.

6. Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:

А. Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения.

Б. Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен.

В. Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, и таким образом уменьшить объем работы.

Г. Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика.

Д. Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели.

Е. Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям.

Ж. Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется.

З. Я устрою обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели.

7. Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:

А. Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс.

Б. Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции.

В. Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство.

Г. Мне очень быстро все надоедает, и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня.

Д. Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели.

Е. Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум.

Ж. Я понимаю, что я требую от других сделать то, чего сам сделать не могу.

З. Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения.

Таблица ответов

Вопрос	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Обработка и интерпретация результатов.

1. Постройте таблицу в соответствии с приведенным ниже «образцом-ключом», вписывая по каждому вопросу рядом с соответствующей буквой то количество баллов, которое вы дали этому варианту ответа в таблице ответов испытуемого.

2. Найдите сумму баллов по каждому из столбцов.

3. Выделите те столбцы-роли, где набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще выполняете в группе.

4. Прочтите и проанализируйте описания ролей в групповом взаимодействии:

**«ОБРАЗЕЦ-КЛЮЧ»
для обработки и интерпретации ответов**

Роли	Вопросы							
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Сумма								

I роль — председатель (координатор); II роль — формирователь (мотиватор); III роль — генератор идей (мыслитель); IV роль — оценщик идей (эксперт, критик, аналитик); V роль — организатор работы (реализатор); VI роль — организатор группы (коллективист); VII роль — исследователь ресурсов; VIII роль — завершитель (контролер, доводчик).

Один человек может совмещать две функции. *Если расчет по таблице составляет больше 20 баллов, то это человек-**super***. Эту функцию нужно обязательно отдать этому человеку. Обращаться с ним нужно бережно. *Если у человека 17—19 баллов, то он может выполнять большой диапазон функций в команде, как правило, хорошо, но не блестяще*. Это так называемый *libiro* — свободный игрок (может играть разные роли). В управленческой команде нужны и *super*, и *libiro*.

Тест
«Какой вид организационной культуры
вам более всего подходит?»

Тест может быть полезен как для осознанности выбора молодым или уже опытным специалистом места работы (он ориентирует на выбор организаций, тип культуры которых соответствует индивидуальным склонностям), так и для руководителей и служб персонала в процессе найма (целесообразно принимать в организацию сотрудников, ценностные ориентации и установки которых соответствуют организационной культуре).

Инструкция:

Определите ваше отношение к каждому из предложенных высказываний, используя следующие оценки:

«ПС» («полностью согласен»), «С» («согласен»), «Н» («не уверен»), «НС» («не согласен»), «АНС» («абсолютно не согласен»).

Утверждения	ПС	С	Н	НС	АНС
Мне нравится работать в команде и рассматривать проделанную мной работу как свой взнос в работу всего коллектива					
Не следует идти на компромиссы, учитывая чьи-либо личные нужды, когда речь идет о целях всего отдела					
Мне нравится то чувство эмоционального подъема и трепета, которое я испытываю, идя на риск					
Если сотрудник не достиг поставленной цели, то не имеет значения то, сколько усилий он или она потратили, дабы выполнить эту работу					
Мне нравится, когда все вокруг стабильно и предсказуемо					
Мне нравится работать с менеджерами, которые всегда разумно объясняют свои действия и решения					
Мне нравится такая работа, при которой на сотрудников не оказывается значительного давления и они сами формируют свои отношения на преимущественно неформальной основе					

Используя ключ, подсчитайте баллы и подведите итоги.

Номер утверждения	Оценки				
	ПС	С	Н	НС	АНС
1	-2	-1	0	+1	+2
2	-2	-1	0	+1	+2
3	-2	-1	0	+1	+2
4	-2	-1	0	+1	+2
5	+2	+1	0	-1	-2
6	+2	+1	0	-1	-2
7	-2	-1	0	+1	+2

Всего у вас в сумме должно получиться между +14 и — 14 баллами. Оцените свой результат.

Чем больше баллов вы набрали, тем более комфортно вы будете себя чувствовать в организации с формальной, механистической, ориентирующейся на сильную структуризацию кадров культурой. Это характерно для больших корпораций и государственных учреждений.

Отрицательное количество баллов (со знаком «-») указывает на вашу склонность к работе в организации с неформальной, гибкой и инновационной по своей сущности культурой. Образцами в этом случае могут служить научно-исследовательские отделы, рекламные агентства, компании, работающие в сфере высоких технологий, а также малые предприятия.

Тест «Лидер»

Тесты на лидерство применяются для выявления лидерских качеств и степени их выраженности. Испытуемым, имеющим довольно низкие оценки тестирования, целесообразно подумать над своими индивидуальными качествами, определить пути развития лидерских способностей и использовать соответствующие упражнения и тренинги. Даже если вы не стремитесь стать руководителем, систематическая работа по развитию лидерских способностей не будет напрасной, так как повысит ваше влияние на окружающих.

Инструкция. Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его.

Опросник

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да; б) нет.
2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение в обществе, пользуются большим уважением, чем вы?
а) да; б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по общественному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да; б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
а) да; б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
а) да; б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да; б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
а) да; б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направлять вашу профессиональную активность?

а) да; б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

а) да; б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

а) да; б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенным таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) да; б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление среди сверстников?

а) да; б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да; б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

а) да; б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп?

а) да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) вы умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений ближе к вашему собственному?

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать, сотрудничать?

а) с людьми покорными; б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий, споров?
а) да; б) нет.
20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца или матери?
а) да; б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону (уговорить) тех, кто раньше с вами был не согласен?
а) да; б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:
а) быть первым в деревне; б) быть вторым в городе.
24. Считаете ли вы себя человеком, сильно влияющим на других людей?
а) да; б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт в определенном вопросе заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы в данном деле?
а) да; б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
а) самый компетентный; б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли вы стараетесь понимать, входить в положение людей?
а) да; б) нет.
28. Соблюдаете ли вы дисциплину?
а) да; б) нет.
29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
а) тот, который все решает сам; б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?

а) коллегиальный тип; б) авторитарный тип.

31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?

а) да; б) нет.

32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?

а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;

б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.

33. На собрании или совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?

а) будете молчать; б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Хотя бы иногда называли ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

а) да; б) нет.

35. Если на вас возлагается очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

а) да; б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

а) работать под руководством хорошего руководителя;

б) работать независимо.

37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

а) это верно; б) это неверно.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

а) да; б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?

а) да; б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
а) трудности обескураживают, подавляют вас; б) трудности заставляют вас действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки своим знакомым, когда они их заслуживают?
а) да; б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
а) да; б) нет.

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
а) ввожу изменения немедленно; б) осуществляю медленные, эволюционные изменения.

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливую собеседника?
а) да; б) нет.

45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
а) да; б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
а) да; б) нет.

47. Кем (из предложенных профессий) вам в ранней юности хотелось стать?
а) известным художником, композитором, поэтом, космонавтом и т. д.;
б) руководителем коллектива (уважаемым, солидным человеком).

48. Какую музыку вам приятней слушать?
а) торжественную, могучую; б) тихую, лирическую.

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
а) да; б) нет.

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем у вас?
а) да; б) нет.

Подведите итоги.

Подсчитайте количество набранных баллов, используя ключ. Найдите сумму баллов и оцените свой результат.

Номера вопроса	Варианты ответов		Номера вопроса	Варианты ответов		Номера вопроса	Варианты ответов	
	А	Б		А	Б		А	Б
1	1	—	19	—	1	37	1	—
2	1	—	20	1	—	38	—	1
3	—	1	21	1	—	39	1	—
4	1	—	22	1	—	40	—	1
5	1	—	23	1	—	41	1	—
6	—	1	24	1	—	42	1	—
7	1	—	25	—	1	43	1	—
8	—	1	26	1	—	44	1	—
9	—	1	27	—	1	45	—	1
10	1	—	28	1	—	46	1	—
11	1	—	29	—	1	47	—	1
12	1	—	30	—	1	48	1	—
13	—	1	31	1	—	49	—	1
14	—	1	32	1	—	50	—	1
15	1	—	33	1	—			
16	—	1	34	1	—			
17	—	1	35	—	1			
18	—	1	36	—	1			

Степень выраженности лидерства:

До 25 баллов — лидерство выражено слабо.

26—35 баллов — средняя выраженность лидерства.

36—40 баллов — лидерство выражено в сильной степени.

Свыше 40 баллов — склонность к диктату.

Тест «Стили руководства»

Оцените в баллах степень своего согласия с утверждениями:

1 балл — нет, так совсем не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

Утверждения

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим получить слово.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

Обработка результатов

1. Сложите балльные оценки, проставленные вами в пунктах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35,

36, 37, 40, обозначьте сумму через A (она находится в интервале от 20 до 100).

2. Сложите баллы в пунктах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39 и обозначьте сумму через B .

3. Если сумма A , по крайней мере, на 10 баллов превышает сумму B , то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом, вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому стилю управления. Если сумма A свыше 85 — склонны к либерально-попустительскому стилю.

4. Если сумма B как минимум на 10 баллов больше суммы A , то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно, склонны к авторитарному стилю руководства.

5. Если суммы A и B различаются менее чем на 10 баллов, то либо вы еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Методические рекомендации по изучению дисциплины	6
Глава 1. Организация и социально-психологические аспекты ее управления	9
§ 1. Предмет и объект социологии и психологии управления	9
§ 2. Современные тенденции и принципы управления социальными организациями. Предприятие (учреждение) как разновидность социальной организации	15
§ 3. Организация и социальная группа как объекты управления. Личность и малые группы в организации. Аппарат управления как социальная группа. Управленческая команда	34
Глава 2. Управление организационной культурой	57
§ 1. Понятие и сущность организационной культуры	57
§ 2. Структура организационной культуры	61
§ 3. Подходы к типологии организационной культуры	70
Глава 3. Руководитель в системе управления	92
§ 1. Особенности управленческой деятельности	92
§ 2. Руководство и лидерство	97
§ 3. Проблемы личности руководителя	102
Глава 4. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений	115
§ 1. Классификация, процесс, этапы принятия решений	115
§ 2. Методы организации групповой дискуссии	128
§ 3. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения	136
Глава 5. Управленческое общение	145
§ 1. Понятие, принципы, формы, уровни общения	145
§ 2. Структура общения	151
§ 3. Конфликты и процесс переговоров	159
§ 4. Манипуляции в процессе управленческого общения	171
Глава 6. Имидж руководителя. Практика его формирования	189
§ 1. Имидж: понятие, подходы, слагаемые	189
§ 2. Принципы формирования имиджа	192
Заключение	196
Темы для курсовых и выпускных квалификационных работ	199
Словарь основных понятий и терминов	203
Приложения	216

**Зоя Анатольевна
ПАРФЕНОВА
Ирина Юрьевна
ПАРФЕНОВА**

**СОЦИОЛОГИЯ
И ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие
для электронной обучающей системы
по специальности 080505.65 — Управление персоналом

Редактор Л. А. Щербакова
Технический редактор Ю. Н. Емельянов
Корректор Н. А. Переверзева
Компьютерная верстка Ю. Н. Емельянов

Подписано в печать 15.06.2009. Формат бумаги 60×84/16.
Бумага офсетная. Печать Riso. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 9,31. Усл. п. л. 13,72. Тираж 137 экз. Заказ №
630102, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, 6, СИБАГС