

Федеральное агентство по образованию
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
Издательство Политехнического университета
2009

УДК 930:372.8 (075.8)

П. М. Касьяник, **Психология управления** : учеб. пособие / П. М. Касьяник — СПб. : Изд-во Политехн. ун-та, 2010. — 68 с.

Пособие соответствует государственному образовательному стандарту. Дисциплина ДПП.ДС.04 относится к специализации «Психология управления» по специальности 050706 «Педагогика и психология».

В учебном пособии излагаются психологические основы управления, формирования команды, взаимодействия и руководства с учетом психологических особенностей людей. Рассматриваются психологические составляющие управленческой деятельности, эффективные способы организации делового общения и деятельности руководителя, работы в команде, лидерства, управления своим поведением и поведением других. Пособие раскрывает методы и приемы познания людей и себя, в нем даются практические советы относительно конфликтов и стрессов.

Пособие предназначено для студентов гуманитарного факультета, обучающихся по специальности «Педагогика и психология» специализация «Психология управления, а также для специалистов, повышающих квалификацию в области психологии и менеджмента.

Табл. 8. Ил. 9. Библиогр.: назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

© Касьяник П. М., 2010

© Санкт-Петербургский государственный
политехнический университет, 2010

1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Психология управления – отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности. Её задача – анализ психологических условий и особенностей деятельности руководителя с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

Понятие «управление» широко используется в различных науках, обозначая функцию, присущую организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. В самом общем виде под управлением понимается функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей.

Эффективность процесса управления определяется тем, кто конкретно и как руководит. В социальном управлении, в отличие от других видов, главными компонентами выступают либо люди как члены различных организаций, либо организационные подразделения в целом. Индивиды как самостоятельно, так и в составе социальной группы, представленные в сложной системе управленческих взаимоотношений, могут выступать субъектами и объектами управления. Таким образом, ключевыми категориями социального управления являются «организация», «субъект» и «объект» управления.

Организация представляет собой форму объединения группы людей, деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления.

Субъектом управления является носитель предметно-практической деятельности, собственно источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Объектом управления может быть часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объектом управления также может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

Между субъектом и объектом управления существует диалектическое взаимодействие и взаимовлияние. Парадоксальная особенность управленческой деятельности состоит в том, что один и тот же руководитель может являться как субъектом, так и объектом управленческой деятельности, в зависимости от положения в организации, структуры управления, ситуативных условий деятельности организации. Это накладывает дополнительную ответственность в плане самоопределения роли менеджера в каждой конкретной ситуации. С другой стороны, это явление субъект-объектной обратимости привело к пониманию важности субъект-субъектного подхода в управленческом взаимодействии. Этот подход подразумевает осознание руководителем субъектного характера деятельности его подчиненных, наличия самостоятельных внутренних источников активности и самоуправления. Таким образом, **социальное управление** есть непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов.

Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена, которые взаимообусловлены - собственно управление, то есть целенаправленное воздействие на определенный объект, и подчинение, то есть восприимчивость и подверженность целенаправленному воздействию субъекта воздействия. В зависимости от типологических черт, разными людьми не одинаково переживается и осуществляется подчинение. Выделяют три типа подчинения:

- вынужденное подчинение, когда работник воспринимает подчинение как силовое и внешне навязанное отношение. Для него характерно слабое понимание мотивов подчинения и долга, недостаточная осознанность целей и ограниченность ресурсов эффективного взаимодействия;

- равнодушное подчинение, когда работник исповедует принцип «пусть думает начальник» и вполне удовлетворен своим положением, ибо это освобождает его от принятия ответственных решений;

- инициативное подчинение, когда работник осознает необходимость подчинения, как средство достижения его собственных целей, а чувство долга у него переходит в привычку, но не заглушает инициативу. В основе такого типа подчинения лежит осознанное принятие авторитета руководителя и признание его лидерства.

Субъект и объект управления, рассматриваемые также как управляющая и управляемая системы (подсистемы), в совокупности взаимных связей составляют **систему управления**, характеризующуюся информационным обеспечением, процедурой принятия и исполнения решений.

Центральной категорией психологии управления является понятие **управленческой деятельности**. Поэтому курс психологии управления должен подробно освещать психологическую структуру, состав и содержание деятельности руководителя, раскрывать систему его управленческих функций и охарактеризовать их главные психологические закономерности.

Знания о закономерностях управления, о психологических особенностях поведения человека в организациях рассматриваются сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля, служат формированию активной жизненной позиции. Психологическая грамотность в области управления позволяет успешно противостоять попыткам грубого манипулирования и других недобросовестных воздействий, включая рекламу, политику, чисто мошеннические действия.

Условием эффективной деятельности, а в конечном итоге — и жизненного успеха является знание организационных, управленческих закономерностей. Предметная сфера деятельности специалистов может быть

различной; различными будут, в силу этого, и специфические методы управления. Однако главное звено менеджмента — человек, его психологические особенности остаются неизменными, имеют универсальное значение.

Сущность управленческой деятельности определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов). Деятельность предполагает два основных плана характеристик: внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта деятельности, предмета, средств и условий деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др.

По своему содержанию управленческая деятельность — это реализация определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной.

Как наука психология управления сформировалась и развивается на стыке двух научных дисциплин — теории управления и психологии. В ней органически переплетены собственно психологические знания с общенаучными представлениями, раскрывающими особенности строения и функционирования организационных систем.

Индивидуальная деятельность руководителя является важнейшим и определяющим звеном функционирования организаций. Любая деятельность имеет две стороны — внешнюю (наблюдаемую, эксплицитную) и внутреннюю (скрытую от непосредственного наблюдения, имплицитную), объективную и субъективную. Первая не является в строгом смысле предметом собственно психологического изучения, а выступает таковым для теории управления. Вместе с тем без рассмотрения объективного содержания управленческой деятельности ее психологическое изучение и понимание невозможны. Согласование внешне-объективированной характеристики управленческой деятельности и характеристики ее внутреннего — собственно психологического содержания может быть установлено на основе двух фундаментальных психологических принципов: принципа единства психики и деятельности, согласно которому внешние и внутренние компоненты деятельности представляют собой нерасторжимую целостность и должны взаимообъясняться друг через друга и принципа трехкомпонентности психологического изучения деятельности, согласно которому анализируется объективное содержание деятельности (измеряемые результаты) и ее психологические механизмы на основе субъективного отчета и самоанализа и данных внешнего (экспертного) наблюдения.

2. ПСИХОЛОГИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других – это не одновременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, называются управленческими функциями. Процесс управления, как описывает его создатель процессного подхода в управлении А. Файоль, является общей суммой всех функций: планирования, мотивации, организации, контроля и координации.

Решение проблемы оптимизации управления в теоретическом и прикладном планах начинается с изучения функций руководителя. Функция руководителя – комплекс повторяющихся однородных задач, которые необходимо решить для обеспечения нормальной деятельности организации, ее перевода из одного состояния в другое, более полно отвечающее поставленным целям.

Различают специальные и общие функции руководителя. Специальные функции включают в себя планово–экономические, финансовые, кадровые и технолого–производственные.

Общие функции субъекта управления обычно связывают с этапами управленческого цикла:

Целеполагание (прогнозирование, определение целей, выбор методов их достижения, планирование); **организация** (распределение работы, организация управляющей системы, консультирование, представительство, координация индивидуальных действий); **мотивация** (стимулирование, дисциплина, воспитание, психотерапия); **контроль** (учет, контроль, надзор за исполнением, оценка эффективности, регулирование и коррекция).

Существуют также «сквозные» функции, необходимые на каждом этапе управленческого цикла: информационная, принятие решения, коммуникативная.

2.1. Целеполагание

Целеполагание – начало и основа управленческой деятельности. Оно предполагает рассмотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуации и постановку реальных целей на будущее (Рис.1).



Рис. 1. Структура целеполагания

Наиболее обобщенная цель деятельности называется *миссией* – это ориентир, на который настроены все цели предприятия. Она определяет причины существования человека, группы, организации. Миссия должна быть официально сформулирована и сообщена сотрудникам организации, а также должна иметь мотивирующий характер. Максимизация прибыли, повышение стоимости акций, увеличение выпуска продукции не играют сильной мотивирующей роли для сотрудников организации — это, скорее, результат реализации определенных стратегий. Мотивирующую роль в большей степени играет четкое представление сотрудников о социальной важности своей работы. Так, если предприятие по выпуску противоугонных систем сформулирует свою миссию в аспекте обеспечения лидерства по выпуску отдельных видов изделий, вряд ли эта прозаическая миссия вдохновит сотрудников на созидательный труд. Другого эффекта можно ожидать, если миссия будет сформулирована как вклад в решение проблемы безопасности людей и их имущества.

Цели — это конкретные конечные результаты или состояния, которые должны быть достигнуты для реализации миссии. Это ответ на вопрос: "Что мы хотим?" Цели – источник мотивации, они могут стимулировать мощные процессы самоорганизации, которые мобилизуют сознательные и бессознательные ресурсы работников. На выполнение целей отводится определенное время (например, 1 год или 5 лет).

Большинство современных систем личной и организационной эффективности, получившие название «психология успеха», основаны на углубленном и тщательном процессе целеполагания. Особое значение они придают продуманной и корректной постановке целей.

Задачи — это действия, необходимые для достижения цели. При определении и распределении задач используются инструменты измерения (такие, как объемы, проценты, сроки, пропорции и т.п.), а также

устанавливается, кто, что, как, где и когда будет делать. В этом заключается сущность планирования.

Планирование опирается на поставленную цель и включает рассмотрение вопроса о ресурсах, требуемых для выполнения задач. Задачи соотносятся с тем, какими средствами будет достигаться цель. Реализация подцелей последующего уровня – необходимое и достаточное условие достижения целей предыдущего уровня. Любой план должен удовлетворять принципам: 1) экономической обоснованности и рациональности (достижение конечной цели с наименьшими затратами времени, финансов и ресурсов); 2) реальных возможностей (организации, группы или индивида); 3) гибкости (без ущерба для достижения поставленной цели).

Конкретизация планов осуществляется в тактических, оперативных, текущих планах, рассчитанных на текущие месяцы, квартал, год. Эффективность деятельности руководителя и фирмы во многом зависит от того, насколько рационально он планирует свою работу, использует свое рабочее время.

2.2. Организация

Как только план составлен, необходимо подготовить и обеспечить его выполнение — в этом суть **организации** управления. Функция организации предполагает создание такой системы, в которую логично вписываются три компонента: работающий человек или группа людей; экономические отношения; технические средства. При этом необходимо определить, кто за что отвечает в процессе осуществления плана и кто с кем должен сотрудничать на разных этапах его выполнения — это самая важная задача организации управления. Независимо от того, насколько тщательно продумана структура организации, деятельность будет определяться в первую очередь людьми, входящими в состав этой организации, их способностями и мотивацией к труду.

Поскольку управление для достижения поставленной цели всегда осуществляется в условиях дефицита ресурсов, то организация привлечения, упорядочивания и использования ресурсов, включая человеческие ресурсы, является неотъемлемой частью данной функции.

Организовать – значит осуществить те функции и действия, которые необходимы для выполнения той или иной работы, а также объединить эти функции и действия в рамках организации, подразделения, группы.

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить: 1) делегирование полномочий; 2) создание организационной структуры предприятия – структуры подчинения и ответственности; 3) инструктаж и консультирование работников; 4) принятие управленческих решений, выдача распоряжений, командование.

От масштабов полномочий зависит степень централизации и децентрализации. Главная цель делегирования полномочий – сделать возможной децентрализацию управления организацией, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Передаются лишь полномочия, всю ответственность продолжает нести старший руководитель.

Усиление роли психологических факторов в управлении отражается на создании организационных структур предприятий. На смену бюрократически построенным организациям приходят организации «органического» типа.

В последней четверти прошлого века человечество вступило в новую стадию своего развития – стадию построения информационного общества. В связи с этим появляются различные новые типы организаций, успешно действующих в "информационной" среде: эдхократические, многомерные, партисипативные, и организации предпринимательского типа.

Если в доинформационном обществе действует принцип "каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все", то в информационном обществе действует принцип: "каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими".

В областях высоких технологий и в быстро растущих отраслях появились **эдхократические организации**, которые получили название (от англ. *adhocracy*) за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии. Ключевым здесь является компетентность, и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением напряженных целей. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической

организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск, так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. Наиболее пригодным этот дизайн является для организаций в таких областях, как консультационно–нововведенческая, компьютерно–электронная, медицинская, исследовательская и опытно–конструкторская, производство фильмов и т.п.

Основой **многомерной организации** является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи.

- 1) обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- 2) производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;
- 3) обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

Несмотря на преимущества многомерной организации, с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность. Данная проблема более успешно решается в **партисипативных организациях**, где членам организации предоставляется право участвовать (рис.2) в принятии решений.

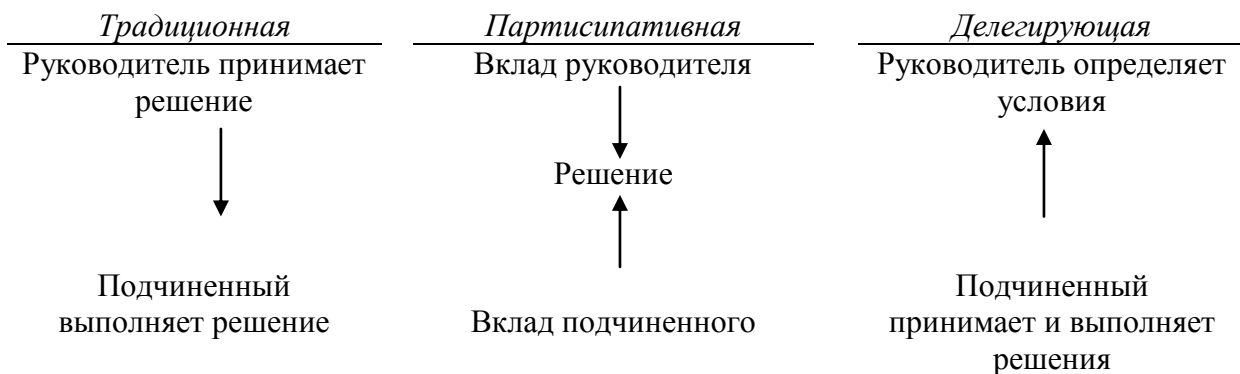


Рис. 2. Различия в принятии решений в традиционной, партисипативной и делегирующей организации

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает участие: в принятии решений, в установлении целей, в решении проблем.

Различают три степени участия в управлении: выдвижение предложений, выработка альтернативы, выбор окончательного решения.

Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет, тем самым, давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения. Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

2.3. Мотивация

Мотивация и стимулирование (более подробно см. в разд. 4.2) позволяют побудить людей работать хорошо, добросовестно, повысить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации. Эта функция управления обеспечивает энергетическую составляющую деятельности руководителя и персонала. Для её осуществления необходимо учитывать основные механизмы мотивации.

Потребность психологическое состояние человека, связанное с ощущением дефицита, недостатка в чём-либо, необходимом для поддержания жизни, развития личности, утверждения в социуме.

Мотив — внутреннее побуждение человека к действию.

Стимул — внешнее обстоятельство, которое, затрагивая основные потребности человека, побуждает его к деятельности, то есть становится мотивом.

Потребности могут удовлетворяться: 1) за счет **дохода**, позволяющего приобрести вещи, еду, жильё, книги, билеты в театр и т.д. и 2) **непосредственно** в процессе труда, способствующего самовыражению, самореализации за счет профессиональных достижений, творчества, познания.

При определенном, достаточно высоком уровне дохода дополнительное денежное вознаграждение не стимулирует работника к повышению объема, темпа и эффективности своего труда. Необходимо учитывать, что по мере роста дохода его стимулирующая роль снижается, и для работника более значимым становится самовыражение в процессе трудовой деятельности.

Кроме того, сам стиль управления и организационная культура могут удовлетворять потребности сотрудников: в уважении, чувстве причастности к общему делу, в реализации способностей, применении опыта и знаний, самостоятельности и ответственности.

Система стимулирования помимо денежного вознаграждения включает также непосредственное удовлетворение материальных потребностей (в натуральной форме), оценку достижений (моральные стимулы) и анимацию деятельности (повышение привлекательности и улучшение условий труда).

Высокие цели, перспективные планы, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации. Поскольку суть менеджмента — достижение результата с помощью других людей, нужно, чтобы они захотели делать то, что от них требуется. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций — например недостатки в планировании или в организации. Однако слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать и восполнить. В силу этого важнейшей функцией руководителя является мотивирование исполнителей — создание, поддержание и развитие мотивации работников.

2.4. Контроль

Контроль — коррекционная функция значительно шире обычного понимания контроля как проверки. Контроль — это комплексное явление, необходимое свойство любой системы управления, средство и механизм обеспечения эффективности ее функционирования. Он не сводится лишь к

одному этапу управленческого цикла, например к заключительному, а встроено во все управленческие функции. Он позволяет определить, достигнута цель или нет, и тем самым санкционирует переход к последующим действиям, связывая этапы управления в единое целое. Важно учитывать следующие принципы организации контроля:

Стратегическая направленность контроля требует соответствия ключевым параметрам и целям функционирования организации.

Своевременность (оперативность) определяется необходимой мерой периодичности, которая вытекает из содержания контролируемой деятельности. Контроль в общем случае не должен быть неожиданным, а исполнители должны знать о его сроках. Исключения из этого правила возможны прежде всего тогда, когда руководитель не доверяет подчиненным.

Ориентация на результат. Конечная цель контроля состоит не в обнаружении ошибок и наказании за них, а в достижении общего результата. Наиболее негативное последствие неправильно организованной системы контроля – поведение, ориентированное исключительно на контроль. Сотрудники обычно знают или догадываются о методах и формах контроля, о тех показателях, по которым он будет осуществляться. В силу этого поддержание именно этих показателей, а не итоговых результатов деятельности превращается для них в самоцель. На первый выступают «контрольные нормативы» или «показатели». Вариантом такого поведения является широко распространенная «показуха».

Адекватность содержанию деятельности. Одна система контроля будет благом для одного типа организации и может оказаться губительной для другого. Например, ежедневная отчетность персонала банка необходима и полезна для финансового контроля этого типа организации. Однако, она будет фактически разрушать организации научноисследовательского типа.

Простота контроля, помимо экономичности, обеспечивает также психологическое преимущество. Система контроля становится понятной и «прозрачной» для исполнителей. В этом случае она не только навязывается сверху, но и «принимается снизу», а в ряде случаев может быть дополнительным трудовым стимулом. Сложность системы контроля должна быть необходимой и достаточной для обеспечения целей организации, но не более того.

Экономичность контроля определяется как отношение затрат на его реализацию к эффективности получаемых от него дополнительных результатов. Считается, что величина этого отношения является надежным показателем эффективности организации в целом. Чем более неэффективной

становится организация, тем сильнее она опутывается паутиной контрольных процедур, служб, отделов, тем в большей мере она переходит от естественного режима работы к принудительно–контрольному.

Объективность контроля. Контроль должен базироваться на объективных (измеримых, количественных) показателях и не должен допускать политики «множественных стандартов» в отношении разных подразделений или членов организации. Оценки и санкции, обусловленные контролем, должны объективно соответствовать его результатам, определяться ими, а не субъективными мнениями контролирующего.

Контроль *не должен быть тотальным.* Есть руководители считающие, что все то, «что не прошло через их руки», вызывает недоверие. Такая установка на деле приводит к полной блокаде инициативы, самостоятельности исполнителей.

Контроль должен быть *открытым*, поскольку скрытый или непонятный контроль не только не выполняет мотивирующей функции, но напротив – вызывает раздражение и приводит к отчуждению исполнителей от руководства.

Контроль должен быть *позитивным.* Он должен не только выявлять недостатки, но и обращать внимание на успехи. Это правило в наибольшей мере важно для придания контролю его мотивационной направленности на достижение успеха.

Контрольные стандарты должны обладать «триадой» свойств: быть *обоснованными; понятными* и принятыми сотрудниками; *жесткими*, но достижимыми.

Система контроля должна быть *адекватна личности руководителя.* Она должна строиться с таким расчетом, чтобы отвечать его индивидуальным особенностям. Речь при этом идет, прежде всего, о соответствии системы контроля определенному *стилю управления.*

2.5. Принятие решений

Принятие управленческих решений – это «снятие» противоречий назревшей проблемы. Оно происходит на всех этапах управленческого цикла. Необходимость в его принятии возникает тогда, когда невозможна стереотипная, привычная реакция на полученную информацию. Самые трудные управленческие решения те, которые принимаются, с одной стороны, в условиях дефицита времени, а с другой — в условиях информационной неопределенности и противоречивости. Эти решения служат главным критерием оценки руководителя.

Управленческие решения принимаются с учетом многочисленных рисков. Многие замыслы гибнут именно потому, что руководитель физически перегружен, а потому может быть ориентирован не столько на достижение успехов, сколько на избежание неудач. Эти неудачи возможны потому, что, взявшись за исполнение нового решения, он может упустить другие управленческие циклы. Поэтому поле его рисков видоизменяется каждый раз, как только принимается новое решение. Он успешно борется с этими рисками, если его мышление одинаково хорошо упорядочивает информацию, отбирает главное, направлено на опережение.

Принятие управленческого решения может сопровождаться ошибками руководителя, что усиливает напряженность в его «поле риска». Эти ошибки могут быть и субъективными, и объективными, произвольными и вынужденными.

Руководитель должен продумать, какое «коммуникативное пространство» следует организовать, чтобы управленческое решение было принято с учетом мнения всех заинтересованных сторон.

Конечно, есть немало решений, которые могут приниматься и принимаются единолично. Это особенно характерно для руководителей с ярко выраженной предпринимательской ориентацией, возглавляющих работу коммерческих отделов и вынужденных часто принимать решения в зависимости от ситуаций. Есть решения, которые принимаются коллегиально (советом директоров). Есть решения, требующие согласования с партнерами и дочерними фирмами, и есть решения, принимаемые руководителем с учетом мнения работников фирмы. Поэтому то или иное «коммуникативное пространство» организуется в зависимости от того, каков характер управленческого решения.

Особенно важно заложить в управленческое решение организационный механизм его исполнения, а не откладывать «на потом». Вот почему желательно, чтобы в принятии управленческого решения принимали участие его непосредственные исполнители. Именно они лучше всего помогут скорректировать механизм его реализации. Этот механизм чаще всего и оказывается недоработанным. Руководители высшего звена привыкают работать в своем узком кругу, постоянно теряя обратные связи как раз там, где они особенно необходимы.

Известно, что любой организации приходится сталкиваться с рядом проблем, которые нужно как-то решать, будь то вопросы дальнейшего развития компании, разработки новых продуктов или услуг или же конфликты между сотрудниками. Зачастую менеджеры предпочитают принимать во внимание только то решение, которое является наиболее очевидным (но не всегда наиболее эффективным), в то время как

продуктивный процесс выработки решений не так прост, как может показаться.

Большинство методов разработки и принятия управленческих решений имеет универсальный характер и основываются как на математических, так и на психологических принципах. Их психологическая группировка может быть осуществлена (для упрощения процесса знакомства с ними, их изучения, а также для удобства их практического применения) на основе этапов процесса разработки и принятия управленческих решений:

1. Диагностика проблемы и формулировка критериев

Кейс-метод: Пошаговый разбор ситуаций. Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью.

Групповое интервью. Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы каждого специалиста с каждым в условиях специально организованного опроса. Применяется не только для установления влияющих факторов, но и для решения других задач ситуационного анализа.

Моделирование ситуации на основе теории игр. Оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов. Применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Используется не так часто в силу сложности и динамичности внешней среды.

Имитационное игровое моделирование. Создание модели развития организационной ситуации на основе реально взаимодействующих заинтересованных лиц в условиях игрового нормирования. Используется в ситуациях, связанных с большим числом заинтересованных групп.

2. Определение альтернатив

Метод «мозговой атаки». Выявление возможных (и «невозможных») альтернатив путем безоценочной генерации идей, их обсуждения, с последующей оценкой и выработкой коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы с высокой

неопределенностью и для активизации поиска различных вариантов решений и выбора наилучшего из них.

Морфологический анализ. Получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы). Применяется для генерации альтернатив решений в условиях определения класса средств для выполнения заданных функций, а также параметров объекта.

Методы ассоциаций и аналогий. Выявление новых идей. Применяются для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем. Характеризуются простотой и эффективностью.

Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота. Подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов. Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы. В вопросах содержатся рекомендации по апробированию эвристических приемов для решения поставленной задачи.

Метод «матриц открытия». Выбор и изучение поля возможных решений с помощью матрицы. Применяется для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования. В отличие от метода морфологического анализа часть выбранных характеристик может относиться не к системе, а к условиям ее эксплуатации.

Синектика. Поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем. Применяется для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей. Метод синектики широко использует интуитивную аналогию.

3. Оценка альтернатив

Методы многокритериальной оценки. Оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям. Применяется в условиях необходимости учета нескольких параметров при оценке альтернативы. Важно обосновать выбор критериев.

Методы экспертной оценки. Построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной

оценкой и обработкой результатов. Применяются для широкого круга неформализуемых проблем, которые не всегда могут быть оценены в количественном измерении, а также для решения проблем социально-экономического характера или в условиях отсутствия информации из внешних источников.

Комбинированные методы. Прогнозирование на основе экспертной и фактографической информации. Применяются для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до неформализуемых). Часто эти методы используются для принятия решений на высшем уровне управления.

4. Выбор, реализация решения и оценка результата

Функционально-стоимостный анализ. Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них. Применяется для выбора решений и оптимизации затрат на выполнение функций объекта без ущерба их качеству. Обладает высокой практической полезностью.

Метод цепных подстановок. Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию. Применяется в условиях, когда проблема имеет строго выраженный функциональный характер. Позволяет выявить, за счет каких факторов произошли отклонения фактических величин от плановых.

Причинно-следственный анализ. Определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему.

На основе многолетних исследований и практической консультационной работы М.Басадур предложил модель решения организационных проблем (рис.3) как непрерывный, динамический, круговой процесс, состоящий из восьми этапов.

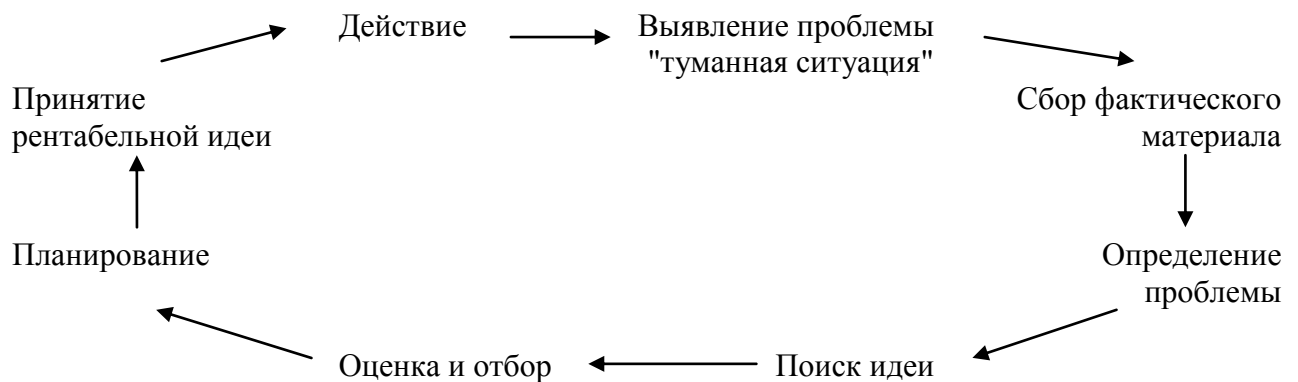


Рис. 3. Схема процесса принятия решения

Он выделил четыре основных способа принятия решений:

Экспериментирование соответствует ориентации на получение информации, необходимой для решения проблем опытным путем с непосредственным личным включением.

Генерирование соответствует ориентации на безоценочное генерирование идеи при решении проблем.

Размышление соответствует ориентации на получение информации, необходимой для решения проблем с помощью размышления, отвлеченного абстрагирования и теоретизирования.

Оценка соответствует ориентации на оценочное суждение при решении проблем, оценивание идей.

Комбинация выраженности этих способов у отдельных людей даёт четыре стиля в принятии решений:

Реализатор стремится использовать прямой эксперимент и оценочные суждения при решении проблем. Его сила в том, что он предпочитает всё делать планируя и осуществляя эксперименты и вовлекаясь в новые и новые эксперименты. Он предпочитает практические пробы ментальному анализу. Реализаторы проявляются в ситуациях, когда надо приспособиться к конкретным условиям и сделать так, чтобы все "так или иначе заработало". Такой человек не нуждается в полном понимании того, с чем он работает. Поэтому он более склонен к риску, нежели представители остальных трех стилей. В ситуациях, когда теория не соответствует фактам, они, скорее всего, обвинят теорию. Реализаторы полны энтузиазма, легко общаются с людьми, но иногда выглядят нетерпеливыми и даже "настырными", когда пытаются воплотить планы и идеи в реальность. Они будут пробовать и пробовать различные подходы, пока не найдут достаточно приемлемый для

тех, кого уважают. Этот стиль предполагает заинтересованность в нахождении удовлетворительных решений и в осуществлении планов.

Генератор стремится использовать при решении проблем прямой эксперимент и генерирование идей. Его сила в том, что он сдвигает ситуацию с "мертвой точки", вовлекаясь в депо, собирая информацию, расспрашивая, воображая возможные варианты и чувствуя любые новые проблемы и возможности. Он любит рассматривать конкретные ситуации под разными углами зрения. Человек такого стиля лучше действует в ситуациях, которые требуют многовариантности и разнообразия решений, нежели требующих оценки, отбора одного или немногих решений. Генераторов, как правило, интересуют человеческие проблемы, они видят взаимосвязи в любом явлении. Они могут видеть хорошие и плохие стороны почти в любом факте, идее или вопросе. Они не любят, когда их "сорганизовывают" или когда им поручают решать проблему полностью, они предпочитают, когда деталями занимается кто-нибудь другой. Во всем, с чем они сталкиваются, они видят потенциальное решение даже еще не обнаруженных проблем. Генераторы любят витать в облаках, их трудно "заземлить". Каждое решение, которое они предлагают, предполагает появление нескольких новых проблем. Этот стиль предполагает заинтересованность в поиске проблем и сборе фактов.

У **оптимизатора** преобладает установка на абстрактное мышление и оценки. Такой человек силен в воплощении абстрактных идей в практические решения и планы. Они постоянно и тщательно производят "ментальное тестирование" идей. Представители этого стиля незаменимы в ситуациях, требующих нахождения единственного верного ответа или оптимального решения на структурированный, хорошо определенный вопрос или проблему. Его знание организовано так, что благодаря дедуктивному мышлению, он может концентрироваться на специфических проблемах. Они способны переработать огромное количество информации и точно сказать, "что не так" в данной ситуации. Оптимизаторы обычно относительно незэмоциональны и скрупулезны, предпочитая иметь депо с явлениями, а не с людьми. Они, как правило, совершенно уверены в своей способности давать надежные, логически обоснованные оценки и выбрать наилучший из вариантов решения или найти верное решение проблемы. Поэтому они обычно проявляют нетерпение в неопределенных ситуациях и не любят долгих "мечтаний" по поводу других идей, точек зрения и исследований взаимосвязей между проблемами. Они обычно убеждены, что "знают в чем проблема». Этот стиль предполагает интерес к оцениванию идей, выбору характера действия и его планированию.

У **концептуализатора** преобладают установки на абстрактное мышление и генерирование идей. Больше всего его интересует согласование идей. У них быстро формируются догадки, они быстро схватывают и образуют ассоциации, определяют проблемы, встраивают в новые идеи теоретические модели и концепции, определяют возможности и преимущества. Их трудно превзойти в индуктивном мышлении, в способности объединить внешне не связанные результаты наблюдений в рамках интегрального объяснения. Их более всего заботит понимание. Для них нужно, чтобы теория была логически обоснована и точна. Они, как правило» не тронутся с места, пока полностью не осознают положение или пока проблема или основная идея не будет хорошо определена. Они предпочитают не спешить, не хвататься за работу, не мучаться выбором из нескольких хороших или недостаточно понятых вариантов решения. У них высокая чувствительность и любовь к идеям, и они не слишком расположены переходить к действию. Этот стиль предполагает интерес к определению проблем и поиску новых идей.

В практике управления и сами руководители, и их команда редко представляют эти психологические типы в чистом виде. Они могут в разной степени совмещаться. Поэтому совмещаются и способы принятия управленческих решений. Наиболее эффективные решения принимаются, когда в команде присутствуют люди с разными типами принятия решений, а эти типы у них наиболее выражены.

3. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Руководство и лидерство

В настоящее время от менеджеров все в большей степени требуется быть не только руководителем, но и лидером. Это не значит, что задача быть лидером подменяет задачу быть эффективным менеджером. Все более важным становится для менеджера помочь другим сотрудникам понять поставленную задачу, «загореться» ей, воодушевить на преодоление трудностей. Чем быстрее происходят изменения, тем больше потребность в лидерах, тем больше увеличиваются и требования к лидерским качествам менеджеров.

Лидер в какой-либо группе (организации), пользуется большим, признанным авторитетом, обладает влиянием, которое проявляется как управляющие действия, направленные на достижение целей группы. Группа

признает за лидером право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, реально играть центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

Принято различать лидеров:

- по содержанию деятельности (лидер-вдохновитель и лидер-исполнитель);
- по характеру деятельности (универсальный лидер и ситуативный лидер);
- по направленности деятельности (эмоциональный лидер и деловой лидер)

Лидер может быть одновременно и руководителем группы, а может им и не быть. В связи с этим различают:

- формальное лидерство — процесс влияния на людей с позиции занимаемой должности;
- неформальное лидерство — процесс влияния на людей при помощи своих способностей, умения или других ресурсов.

В корпоративных организациях, как и в группах высокого уровня социально-психологического развития функции лидера и руководителя, как правило, возлагаются на одно и то же лицо.

Если руководство является функцией управления, то лидерство определяется как естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета руководителя на поведение членов группы. Управление группой (организацией) может осуществляться в форме руководства и лидерства (Таблица 1).

Таблица 1. Сравнительные характеристики лидерства и руководства

Ф а к т о р ы	Л и д е р с т в о	Р у к о в о д с т в о
Регулирование отношений	Неофициальных	Официальных
Отношение к цели	Видение цели	Знание способа достижения
Отношения с группой	Неформальные	Формальные
Влияние	Эмоциональное	Рациональное
Статус	Добровольный	Назначаемый
Воздействие	Вовлечение	Принуждение
Характер деятельности	Ситуативный	Процессуальный
Устойчивость	Нестабильность	Стабильность
Санкции	Личностные	Административные
Взаимодействие	Координация	Управление

Таким образом, лидер и руководитель могут использовать для управления деятельностью организации существенно различные источники и формы воздействия. Наибольшей эффективности достигают руководители, владеющие качествами лидера.

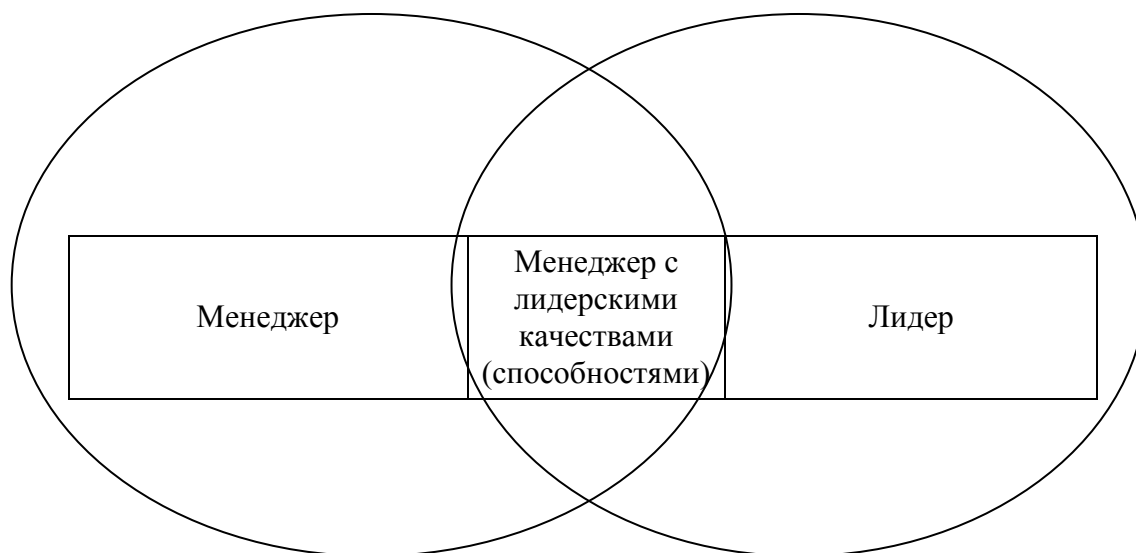


Рис. 4 Соотношение понятий менеджер и лидер

Анализ феномена лидерства приводит нас к важному заключению о том, что лидерство, с одной стороны, является положением личности, а с другой — это процесс вовлечения последователей в некоторую деятельность.

Конечной целью деятельности руководителя является достижение целей организации. Он может это сделать только с помощью подчиненных. Привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации – это и есть стиль руководства.

3.2. Теории лидерства

При выделении основных стилей руководства используют два направления: динамику поведения и уровень ситуационности. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом решающей для эффективного лидерства признаётся ситуационность.

Поведенческие подходы к эффективному руководству. По традиционной системе классификации Д. МакГрегора (рис.4) стиль может быть автократичным, т.е. сосредоточенным на работе (это одна крайность) и либеральным сосредоточенным на человеке (другая крайность).

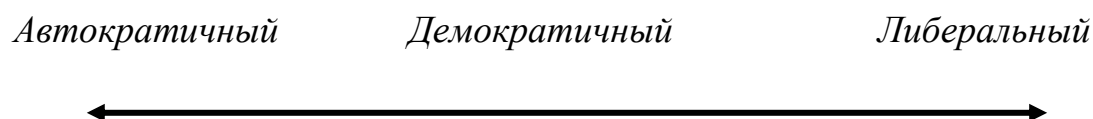


Рис. 5. Автократично-либеральный континуум стилей руководства

Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Иерархическое деление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбора информации работают четко и оперативно.

Д. МакГрегор, назвал предпосылки авторитарного руководителя по отношению к работникам теорией “Х”. Согласно теории “Х”:

1. Люди не любят трудиться и при возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Предпосылки демократичного руководителя по отношению к работникам. МакГрегор назвал их теорией “У”:

1. Труд - процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.
2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.
3. Приобщение является функцией вознаграждения и связано с достижением цели.
4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Демократичный руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Организации с доминированием демократичного стиля характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Демократичный лидер старается создать ситуацию, в которой люди сами мотивируют себя, потому что их работа сама является вознаграждением. Исследования позволяют утверждать, что руководители — приверженцы как теории Х, так и теории У достигают значительных успехов в бизнесе.

Классические теории лидерства рассматривают природу этого явления с содержательной и процессуальной позиций.

Теория лидерских качеств (traits theory) претендовала на определение качеств, которые помогают человеку стать лидером. В результате было обнаружено богатое разнообразие и противоречивость лидерских качеств у известных лидеров. Тем не менее, более или менее успешные попытки установления личностных различий между эффективными и неэффективными лидерами осуществляются и сейчас. Так, например, установлено, что по мотивационным критериям такие различия существуют по шкале достижительной и избегательной мотивации. Более эффективные лидеры характеризуются большим стремлением к достижениям, чем избеганием неудач.

После новаторских работ Р. Лайкерта, Р. Блейка и Дж. Мутона внимания исследователей сместилось с качеств лидера на его поведение. Поведенческий подход в большей степени делал акцент на процессном аспекте лидерства. Управленческая решетка Блейка и Мутона (рис.5) - концепция, разработанная в университете штата Огайо, включает 5 основных стилей руководства. В зависимости от соотношения двух переменных – заботы о людях и заботы о производстве авторы описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы, соответствующих пяти стилям руководства:

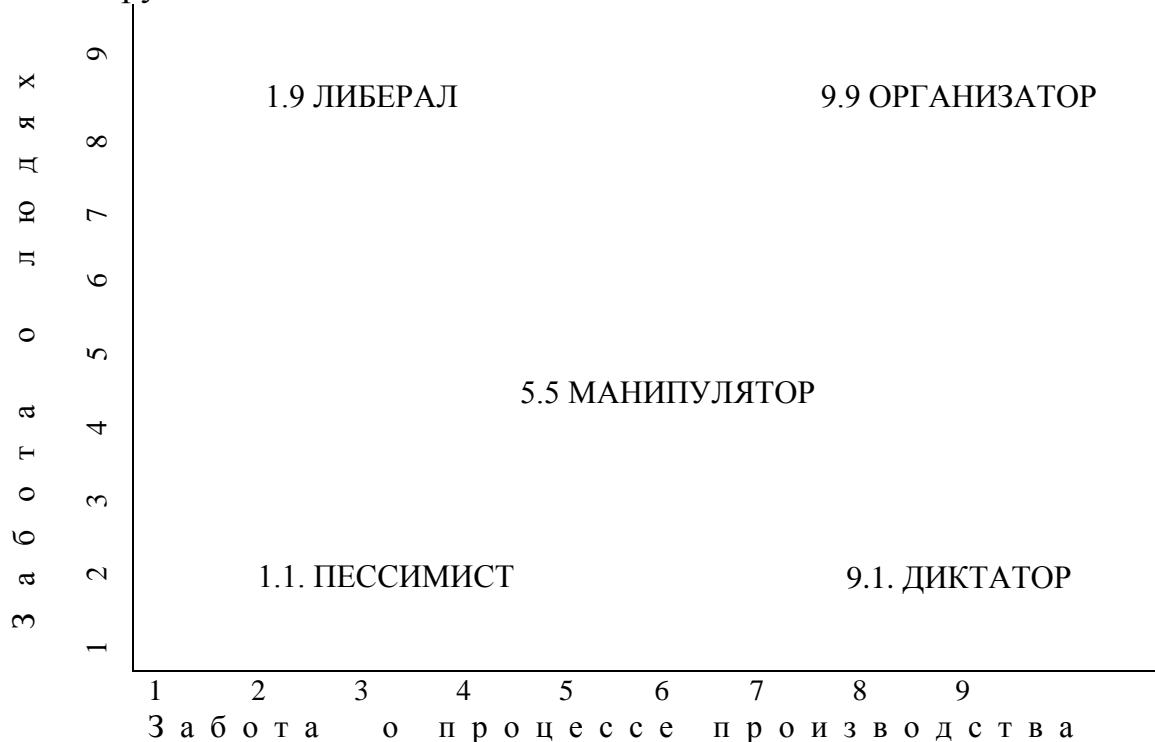


Рис. 6. Модель стилей руководства Блейка Мутона

1.1. Пессимист. Примитивное руководство («страх перед бедностью») Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9. Либерал. Социальное руководство («дом отдыха»). Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Текучесть кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство.

9.1. Диктатор. Авторитарное руководство. Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных. Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, отсутствует обратная связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

5.5. Манипулятор. Производственно-социальное управление. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, основа для эффективного управления. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

9.9. Организатор. Командное руководство. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую

производительность. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства.

Модель «управленческой решетки» Блейка–Моутон позволила разработать эффективные тренинговые программы. Тем не менее скоро стало очевидно, что двух параметров явно не хватает для описания столь сложного феномена, как лидерство. Кроме того, использование «управленческой решетки» неизбежно приводит к попыткам определить «наилучший» стиль лидерства, что является спорным с точки зрения управленческой практики.

Альтернативным подходом к решению задачи эффективного управления является трёхосевая таблица Реддина, которая расширяет сетку Блэйка за счет добавления третьего фактора эффективности. Реддин определяет восемь стилей менеджмента исходя из комбинации трех факторов:

ориентация на задачи - степень, до которой менеджер направляет собственные усилия и усилия своих подчиненных на достижение целей, характеризуется планированием, организацией и контролем,

ориентация на отношения - степень, до которой менеджер имеет персональные отношения по работе, характеризуется доверием, уважением к идеям подчиненных и учетом их чувств,

эффективность - степень, при которой менеджер достигает высших требований, предъявляемых к данной должности.

В итоге четыре стиля - миссионер, автократ, соглашатель и дезертир менее эффективны, чем другие четыре стиля - прогрессист, доброжелательный автократ, администратор и бюрократ.

Анализ недостатков теорий, основанных лишь на рассмотрении поведения лидера, породил новое направление исследований, получившее название ситуационного. Практически все авторы ситуационных моделей шли одним и тем же путем: выбирали основной фактор, описывающий ситуацию взаимодействия лидера и ведомых, и на этом основании предлагали спектр стилей лидерского поведения, оптимального для различных ситуаций. Пионерской стала работа Ф. Фидлера, в которой он предложил несколько новых идей. Первая состояла в том, что стиль лидерства отражает мотивацию лидера, в то время как конкретные формы его поведения зависят от ситуационных факторов.

Ситуационная модель управления Фидлера была сконцентрирована на ситуации и показала три фактора, влияющие на поведение руководителя:

1. Отношение между руководителем и членами коллектива: лояльность подчиненных, их доверие руководителю и привлекательность руководителя.

2. Структура задачи: означает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации.

3. Официальные полномочия: объем законной власти, связанной с постом руководителя, а также уровень поддержки, которая предоставлена руководителю формальной организацией.

Различные комбинации из этих трех измерений могут давать восемь потенциальных стилей управления. Стили управления, сосредоточенные на человеческих отношениях, по мнению Фидлера, являются наиболее эффективными в ситуациях, умеренно благоприятных для руководителя. Если руководитель сконцентрирован на задаче, он рискует вызвать антагонизм исполнителей. Такая концентрация на задаче уменьшает влияние руководителя.

Подход “путь цель” - еще одна ситуационная модель лидерства, была развита Т.Митчелом и Р.Хаусом. Согласно этому подходу, руководитель может стимулировать подчиненных к достижению целей организации, влияя на пути достижения этих целей с помощью:

- 1) объяснения того, что ожидается от подчиненного;
- 2) поддержки, наставничества и устранения гиперопеки;
- 3) направления усилий на цели достижения;
- 4) удовлетворения их потребностей, когда цель достигнута.

Хаус рассмотрел два стиля управления: стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки сосредоточен на человеке или на человеческих отношениях. Инструментальный стиль сосредоточен на работе или на задаче. Позднее Хаус включил еще два стиля: стиль,

поощряющий участие подчиненных в принятии решений, и стиль, сосредоточенный на достижении.

П. Херси и К. Бланшар развили теорию цикла жизни, согласно которой наиболее эффективные лидерские стили зависят от "зрелости" исполнителей. Зрелость не определяется возрастом. Зрелость отдельных людей и групп – способность взять ответственность за поведение, желание достигнуть цели, и также формирование опыта необходимого для конкретной задачи. Есть четыре стили поведения лидера, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей:

Инструктирование; Продажа; Участие; Делегирование.

Примерно в это же время были введены еще два понятия: транзакционное и трансформационное (преобразующее) лидерство [Бёрнс, 1978]. Эти понятия описывали особые отношения между лидером и ведомыми. В первом случае предполагается обмен между ними, а во втором — сильное моральное воздействие на ведомого, преобразующее его личность. Термин «преобразующее лидерство» был впоследствии использован для описания воздействия лидера на организацию (Тичи, 1990).

Финансовый кризис и корпоративные скандалы последних лет обострили проблему лидерства в современном бизнесе. Руководителей многих гигантских компаний, еще недавно считавшихся едва ли не образцами, теперь не только дружно критикуют, но и обвиняют в неблагоприятных действиях. ореол гениальных лидеров иногда оказывается результатом продуманной PR компании в большей степени, чем показателем их успешности.

Тем не менее, несмотря на кризисные явления лидерства в бизнесе, продолжает усиливаться интерес к личности лидера и развития способностей для осуществления лидерских функций. Поэтому в последние годы увеличивается количество теоретических и прикладных разработок, касающихся лидерства.

В середине 1990х гг. при обсуждении характеристик индивидуального менеджера самым популярным стало выражение «эмоциональный интеллект» (emotional intelligence). Его ввел в обиход Д. Гоулман, Он объединил пять известных ранее навыков в некую систему и убедительно показал, что в условиях возрастающей сложности бизнеса и ускорения изменений в обществе человеку необходимо не только обладать этими навыками, но постоянно их совершенствовать.

В табл. 10 приведен перечень компонентов эмоционального интеллекта, даны их определения и описаны признаки.

Табл. 2. Компоненты эмоционального интеллекта по Д.Гоулман

Компонент	Определение	Признаки
Самосознание	Способность различать и понимать свои эмоции и мотивы, а также их влияние на других людей	Уверенность в себе Реалистическая самооценка Чувство юмора, включая самоиронию
Саморегуляция	Способность контролировать и регулировать негативные эмоции и состояния Способность не торопиться выносить суждения и не действовать необдуманно	Доверие других людей и честность Комфортная устойчивость к неопределенности Открытость и готовность к изменениям
Самотивация	Интерес к работе, выходящий за рамки потребностей в деньгах и статусе Способность настойчиво и энергично добиваться реализации целей	Сильное стремление к достижениям Сохранение оптимизма даже при неудачах Преданность организации и команде
Эмпатия	Способность понимать эмоциональное состояние других людей Отношение к людям с учетом их эмоционального состояния	Опыт в воспитании и удержании талантов Кросс-культурная чувствительность Преданность клиентам и заказчикам
Социальные навыки	Способность управлять взаимоотношениями и строить социальные общности Способность создавать общую почву» и устанавливать психологический контакт	Эффективное лидерство в управлении изменениями Убедительность воздействия Опыт в построении команд и лидерство в них

Позднее Гоулман распространил эту идеологию на проблему лидерства, показав на конкретных примерах, как владение эмоциональным интеллектом способствует повышению эффективности лидерства.

В настоящее время имеются валидизированные измерители соответствующих компонентов и проводятся тренинги, ориентированные на

развитие эмоционального интеллекта как у индивидуумов, так и в организационном контексте.

В качестве итога краткого обзора теорий лидерских функций можно представить следующую схему компонентов эффективного лидерства.



Рис. 7 Компоненты эффективного лидерства

3.2. Управленческие способности высшего уровня

Концепция Гарри Шродера (1989) об Управленческих способностях высшего уровня (High Performance Managerial Competences – HPMS) согласуется со взглядами отечественных и зарубежных специалистов в том, что сложная и быстро изменяющаяся окружающая среда требует дополнительных навыков, отличных от тех, которые традиционно относятся к функциям управления (планирование, организация, контроль, мотивация) и чаще всего измеряются при диагностике. Учет этих дополнительных способностей успешно используется в развитии управления.

В динамичных организациях 3-й волны (органических, самообучающихся структурах) менеджеры должны непрерывно собирать новую информацию, строить прогнозы о том, что может случиться, и иметь несколько хорошо продуманных альтернатив, потому что они не могут быть полностью уверены в будущих обстоятельствах бизнеса. Менеджеры должны строить и развивать команды, развивать сотрудников, чтобы они брали на себя больше ответственности и проявляли инициативу. Кроме того, менеджеры должны брать на себя ответственность и быть уверенными в успехе, когда «единственно правильное» решение не существует. Они должны представить своё решение ясно и получить для него поддержку. Менеджеры должны выполнять решения, невзирая на препятствия, которых становится все больше, предвидеть эти препятствия и направлять свои усилия на их преодоление, а не на объяснение причин неудач. Они должны ставить амбициозные цели, постоянно улучшать работу и точно знать, где в данный момент они находятся на пути к цели.

На основании многолетних масштабных исследований в Принстоне и практической работы с крупнейшими компаниями Гарри Шродер выделил 11 таких способностей (табл.2). Каждая из этих способностей может быть с высокой точностью измерена, а некоторые из них при определенных условиях поддаются развитию.

Таблица 3. Управленческие способности высшего уровня

<i>Когнитивные способности</i> Информационный поиск Концептуализация Концептуальная гибкость	<i>Директивные способности</i> Воздействие Уверенность в себе Презентация
<i>Мотивационные способности</i>	<i>Проактивные способности</i>

Межличностный поиск Управленческое взаимодействие Ориентация на развитие	Проактивная ориентация Ориентация на успех
--	---

Информационный поиск. Собирает много различных типов информации и использует широкое разнообразие источников. Использует как очевидные, так и нестандартные способы сбора информации, например, посещение клиентов, анализ других отраслей, построение баз данных, чтобы строить богатую информационную среду в подготовке к принятию решения в организации.

Концептуализация (формирование концепции). Формулирует идеи, модели и гипотезы о событиях или ситуациях на основе информации. Строит концепции, диагностирует ситуации и причинно-следственные связи, организует творческие способы решения проблем (например, мозговую атаку). Определяет суть тенденций и причины явлений, связывая, казалось бы, несопоставимую информацию.

Концептуальная гибкость. Выдвигает альтернативные планы, варианты и перспективы в планировании и принятии решения, не ограничиваясь единственным решением. Принимая решения, учитывает положительные и отрицательные стороны альтернативных вариантов. Одновременно удерживает во внимании различные варианты действий и оценивает все "за" и "против".

Межличностный поиск. Собирает информацию об идеях и понятиях других людей. Создает атмосферу доверия и желания поделиться своими мыслями и чувствами. Проверяет правильность своего понимания других людей: использует открытые вопросы, резюме, вербализации и другие техники, чтобы понять цели, концепции и чувства другого. Может воспринимать события, проблемы, возможности и ситуации с точки зрения другого человека.

Управленческое взаимодействие. Поощряет других к взаимодействию или участию, создает атмосферу увлеченности, "командный" настрой; поощряет оригинальные решения, предлагаемые членами группы. Избегает центрирования процесса общения на себе. Способен создавать команды, в которых члены чувствуют свою ценность для группы, ответственность и разделяют общие цели.

Ориентация на развитие. Видит в других высокий потенциал, поручает им трудные задания, требующие самостоятельности и творческого подхода. Растит кадры, формирует чувство ответственности и самостоятельности.

Создает положительный климат, в котором люди развивают понимание их собственных сил и ограничений, и обеспечивает обучение, тренировку и личностный рост для улучшения работы.

Воздействие. Убедительно излагает достоинства своей точки зрения, связывает выдвигаемые идеи с интересами других. Находит в чужих позициях возможности для построения общих целей и действий, формирует союзы с общими взглядами. Использует разнообразие методов аргументирования, моделирования поведения, обращаясь к интересам других, чтобы получить поддержку для идей, стратегий и ценностей.

Уверенность в себе. Утверждает и отстаивает свою позицию, не боится трудностей, верит в возможность достижения цели и формирует у других уверенность в успехе. Уверенно и определенно заявляет собственную позицию или точку зрения по проблемам. Без колебаний принимает решения, когда требуется, и сохраняет им верность. Выражает уверенность в непременном будущем успехе предпринимаемых действий.

Презентация (представление информации). Подает информацию логично и последовательно так, что она легко понимается другими. Использует невербальные средства и наглядность, держит других в курсе дела. Представляет идеи ясно, с непринужденностью и интересом так, чтобы другой человек (или аудитория) понял то, что сообщено. Эффективно использует технические, символические, наглядные и визуальные средства.

Проактивная (действенная) ориентация. Структурирует ситуацию и задачу для команды, без «Раскачки» осуществляет планы и идеи. Берет ответственность за все аспекты ситуации и продвижение вперед независимо от трудностей. Приступая к осуществлению планов, предвидит затруднения и включает их преодоление в план. Берет на себя большую, чем предполагает данное поручение ответственность.

Ориентация на успех. Обдумывает и планирует совершенствование деятельности в целом или ее улучшение по какому-либо отдельному показателю. Точно оценивает прогресс в достижении цели. Обладает высокими внутренними стандартами работы и устанавливает честолюбивые, но все же достижимые цели. Хочет делать работу лучше, быть более эффективным и успешным, измеряет степень продвижение к цели.

Исследование наиболее успешных менеджеров показало, что, в среднем, они имеют три наиболее развитые способности из одиннадцати. Эти результаты помогают разоблачать популярную иллюзию, что менеджеры должны быть хороши во всем. Имея лишь некоторые высокоразвитые способности, зная их и опираясь на них в своей

деятельности, менеджеры могут добиваться выдающихся успехов. Кроме того, такой подход позволяет комплектовать более эффективные команды, которые в целом обладали бы полным диапазоном способностей, необходимым для высоких достижений в управлении бизнесом.

4. ПСИХОЛОГИЯ ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Мотивация и стимулирование деятельности

Мотивация деятельности – основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы.

Стимул – это предмет или явление, имеющие в данной ситуации определенное значение для человека, активизирующие его поведение в силу положительно оцениваемого шанса и выгоды обладания ими (или избегания их) и способствующие достижению цели, поставленной субъектом управления.

Теории мотивации к работе можно разделить на две группы: содержательные и процессуальные.

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. К содержательным теориям мотивации относятся:

Иерархия потребностей по А.Маслоу. Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Выделяют следующие уровни потребностей:

Потребность в самореализации
Потребность в уважении
Социальные потребности
Безопасность и защищенность
Физиологические потребности

Согласно Маслоу, наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность

больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны, работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

Удовлетворению вторичных потребностей людей способствуют следующие факторы:

Социальные потребности:

1. Работа, которая позволила бы им общаться
2. Дух единой команды
3. Ситуация, когда с ними советуются
4. Неформальные группы, если они не мешают работе организации

Потребности в уважении:

1. Более содержательная работа
2. Обратная связь
3. Высокая оценка и поощрение достигнутых ими результатов
4. Привлечение людей к формулировке целей и принятию решений
5. Делегирование дополнительных прав и полномочий
6. Продвижение людей по служебной лестнице
7. Обучение, тренинг, повышение образовательного и профессионального уровня

Потребности в самовыражении (самореализации):

1. Возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
2. Сложная и важная работа, требующая от людей полной отдачи
3. Поощрение и развитие у людей творческих способностей

Согласно **двухфакторной теории мотивации Герцберга** удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

Табл. 4. Мотивационные факторы удовлетворенности работой

<p><i>Факторы удовлетворенности работой: “мотиваторы”</i> достижения (квалификация) и признание успеха; работа как таковая (интерес к работе и заданию); ответственность; продвижение по службе; возможность профессионального роста.</p>	<p><i>Факторы неудовлетворенности работой:</i> “гигиенические” способ управления; политика компании и администрация; условия труда; межличностные отношения на рабочем месте; зарботок;</p>
--	---

	неуверенность в стабильности работы; влияние работы на личную жизнь.
--	---

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связаны с содержанием работы и внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связаны с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй – от нуля до плюса. Если гигиенические факторы создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до “плюса”.

К процессуальным теориям мотивации относятся:

Теория ожиданий (Врум, Портер, Лоулер и др.). Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.

Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели. Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (исполнительная мотивация) зависит от:

- ценности (желательности) вознаграждения и
- достижимости вознаграждения, “ценности ожиданий”.

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Ситуационные и личностные факторы также влияют на мотивацию. Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя – зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Потребности в достижении, присоединении и власти как факторы поведения на работе являются основными типами мотивации с точки зрения управления по результатам:

- **Потребность в достижении цели**

Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.

- **Потребность в присоединении**

Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Он может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

- **Потребность во власти**

Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

Макклеланд занимался изучением мотивации бизнесменов и пришел к выводу, что для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

- им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат;
- однако они не хотят идти на слишком большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;
- имеющие потребность в достижении цели хотят конкретной обратной связи. Поэтому имеющие потребность в достижении цели великолепно чувствуют себя в деловой жизни, поскольку она постоянно создает ситуации, где ценится успех. Макклеланд отмечает, что для имеющих потребность в достижении цели предпринимателей деньги сами по себе редко значат очень многое. Однако они важны как показатель успеха.

Исследования Э.Шейна показывают наличие в мотивации к работе 5–7–летних отрезков времени. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.

Для подбора способов воздействия на работников важно выделение двух типов мотивации: **мотивации к достижению успеха и мотивации к избеганию** неудачи.

Мотивация к достижению успеха вырабатывается под воздействием преимущественно поощрений. Она способствует оптимистичному творческому отношению к работе, позитивному отношению к препятствиям, более полной реализации потенциала работника. Такая мотивация вызывает *активное* поведение. Мотивация к избеганию неудачи вырабатывается под воздействием преимущественно наказаний. Она способствует повышенной осторожности, скованности, демобилизующему отношению к препятствиям, ограничению творческих проявлений работника. Такая мотивация вызывает *реактивное* поведение.

4.2. Команды в организациях

Команды, которые составляют основу высокоэффективных организаций – это группы людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Использование командной работы приводит к значительному изменению качества рабочей силы, поскольку совместная работа требует самоуправления и более широкого информирования членов команды. Возрастание культурных различий работников требует развития таких важных навыков от членов команд, как способность работать с людьми, которые не похожи на них, развития толерантности и способности к сотрудничеству. Вместе с тем, выбирая путь команды, а не рабочей группы, люди берут на себя риски конфликтов.

Дж. Катценбах и Д.Смит утверждают, что команда может находиться на одном из пяти уровней развития групповой активности в зависимости от командных усилий и эффективности взаимодействия членов группы:

- высокоэффективная команда
- реальная команда
- потенциальная команда
- псевдокоманда

– рабочая группа

Рабочая группа — это группа, у которой нет потребности в повышении эффективности совместного труда.

Псевдокоманда – это группа, которая ещё не сосредоточилось на коллективном выполнении работы и не пробует делать это. Члены группы не формулируют общую направленность и цель деятельности, хотя при этом группа может называть себя командой. Псевдокоманды имеют самые низкие показатели результатов деятельности. У них негативная синергия — сумма целого меньше, чем потенциал его частей, а используемые ими методы работы уменьшают индивидуальную производительность каждого члена.

Потенциальная команда — имеет существенную потребность в повышении эффективности совместного труда. Однако, такой команде не хватает ясности относительно направления, целей и процесса выполнения работы. Эта группа еще не установила коллективную ответственность, и ей требуется более высокий уровень дисциплины.

Реальная команда — люди с взаимодополняющими навыками, которые преданы общему направлению, целям и рабочему подходу, чувствующие взаимную ответственность. Они сознают, что каждый из них важен для эффективного выполнения работы, но они еще не полностью реализовали сами себя.

Высокоэффективная команда — это реальная команда, члены которой обладают суперобязательностью относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды. Такие группы обладают избытком синергии и добиваются результата, который превосходит ожидания окружающих.

Д.МакГрегор представил список из 22 характеристик эффективных и неэффективных управленческих команд. К важнейшим из них для эффективных команд относятся:

- неформальная, комфортная атмосфера;
- проводится много дискуссий «по делу», члены команды слушают друг друга
- задача или цель группы хорошо понимается и принимается ее членами;
- несогласие не подавляется, причины конфликтов осторожно изучаются;
- большинство решений достигается консенсусом,
- время от времени руководство меняется в зависимости от обстоятельств.

Организационная эффективность, по мнению К. Арджириса, — это функция межличностной компетентности членов команды и степени, в которой организация поддерживает положительные нормы. К положительным нормам команды относятся:

1. Искренность идей и чувств.
2. Открытость.
3. Экспериментирование.
4. Помощь другим быть искренними
5. Помощь другим быть открытыми.
6. Помощь другим в экспериментах
7. Индивидуальность.
8. Размышление.
9. Заинтересованность.
10. Внутреннее обязательство

Влияние на успех группы такого важного фактора, как состав команды, выявили М.Белбин и его коллеги. Они определили, что поведение членов групп соответствует одной из девяти предложенных ими в ходе исследования ролей (Таблица. 3). Группа, в которой есть исполнители всех девяти ролей, будет эффективно работать над выполнением любого задания. Не во всех группах может наблюдаться полный набор ролей. Поэтому М.Белбин рекомендует членам команды осваивать навыки работы, как минимум, одной дополнительной роли, чтобы группа имела возможность эффективно достичь поставленной цели.

Таблица. 5. Характеристики ролей членов команды по М.Белбину

Роль	Типичные характеристики
Исполнитель	Дисциплинированный, надежный, консервативный и эффективный. Умеет реализовывать идеи в практических действиях
Координатор	Зрелый, уверенный, хороший председатель. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия
Организатор	Изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Умеет решать нестандартные проблемы
Разведчик	Экстраверт, энтузиаст, общителен. Исследует возможности, устанавливает контакты, по природе – сетевой работник.
Генератор	Изобретателен, обладает богатым воображением, человек с идеями. Умеет решать нестандартные проблемы
Оценщик	Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор
Коллективист	Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды, чувствителен по отношению к индивидам, и к ситуациям
Доводчик	Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений.
Специалист	Себе на уме, одиночка. Профессионал в узкой области знаний.

Предсказуемые фазы развития команды

Эффективность работы большинства команд после начала их деятельности снижается. Реальные успехи в повышении эффективности могут наступить лишь через несколько месяцев. Командам предстоит пройти через четыре предсказуемые фазы:

1. *Формирование*. Это фаза изучения. Наряду с возбуждением, вызванным новизной ситуации, люди ощущают неуверенность, озабоченность, оценивают способности и позиции других. Производительность снижается. Не стоит ожидать от команд особых достижений на этой фазе.

2. *Преодоление шторма*. Самая трудная стадия. Члены группы теряют терпение из-за отсутствия успехов. Это период обвинений и защиты от них, столкновений, подозрительности, напряженности и враждебности. Между враждующими, конкурирующими за влияние фракциями происходят стычки. Команда борется за определение своей миссии, своих целей, ролей, исполняемых членами команды, и соглашений о том, как совместно работать. Производительность то падает, то возрастает.

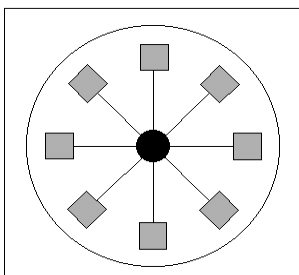
3. *Возвращение к норме*. На этой стадии дела улучшаются. Команда вырабатывает некоторые основные правила, регулирующие совместную работу. Люди перестают рисоваться перед окружающими и осознают, что их сила только в единстве. Постепенно они даже начинают любить свою команду и все сильнее ощущать свою принадлежность к команде. Возникает чувство коллективной общности, выражаемое понятием “мы”. Люди гордятся тем, что являются частями системы, и, вместо соперничества, начинают сотрудничать. Открываются каналы общения, крепнет доверие. Однако производительность труда остается невысокой.

4. *Нормальная деятельность*. Команда обретает уверенность в своих возможностях. Группа вырабатывает правила и процедуры общения, разрешения конфликтов, распределения ресурсов, начинает применять эти нормативы и понимать свое место в организации. Члены команды свободно и продуктивно обмениваются информацией и мнениями. Конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески. Команда начинает гордиться своими достижениями.

Д.Г.Бойетт и Д.Т.Бойетт считают, что осуществление развития команды должно быть обязательно поэтапным. Иллюзии руководителей,

способствующие пропуску обязательных стадий, могут привести к значительным провалам в деятельности.

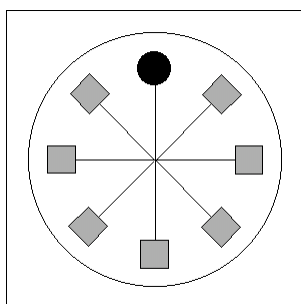
Стадии развития команд:



Стадия 1. Начинаящая команда.

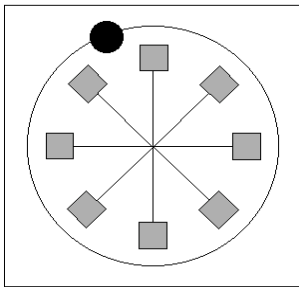
Члены группы находятся под повседневным контролем руководителя.

Межфункциональные команды созданы, но в их состав входят формальные контролеры, назначенные руководством. Контролер-руководитель присутствует при повседневной деятельности команды, но от ее членов ожидают того, что они возьмут на себя часть ответственности за успехи или неудачи группы. Обязанности менеджеров-контролеров делегируются сначала некоторым, а затем и всем членам команды. От членов команды требуют решения их собственных проблем. Руководитель команды доступен в качестве наставника, обучающего работников, как действовать в тех или иных ситуациях, но члены команды уже не должны обращаться к нему с просьбами разрешить любую возникающую проблему.



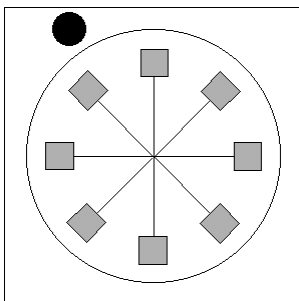
Стадия 2. Команда переходного периода.

По мере того как члены команды принимают на себя все большую ответственность за повседневное управление ее деятельностью, роль руководителя изменяется: он все больше занимается координацией и все меньше — контролем. Члены команды постепенно берут на себя выполнение конкретных задач, таких как поиск и сбор информации, укрепление согласия в группе, разрешение возникающих в ней конфликтов, принятие решений без участия менеджеров среднего звена, инициирование изменений групповой политики, процедур и методов выполнения повседневной работы. Руководитель управляет группой, координируя навыки и действия отдельных ее членов. Он затрачивает все больше времени не на отслеживание повседневной деятельности своих людей, а на получение ресурсов для команды и на управление отношениями с внешними группами.



Стадия 3. Опытная команда.

Руководитель (теперь - координатор) удален от группы и просто наблюдает за ее деятельностью. Он уже не осуществляет непосредственного контроля за повседневной деятельностью людей и даже не вникает в их работу. Члены команды берут на себя полную ответственность за решение текущих вопросов, которые они могут решать самостоятельно. Руководитель команды выступает в роли старшего управляющего, осуществляющего контроль за несколькими командами. Такой руководитель собирает данные о производительности, качестве, издержках, удовлетворенности клиентов и других важных показателях и информирует членов команды, как они работают. Координатор затрачивает больше времени на получение ресурсов для команд, на осуществление посредничества между ними, а также внешними клиентами и потребителями. Команды сами управляют своей повседневной деятельностью. Координатор может не углубляться в рутинные проблемы. Члены команды принимают решения на основе согласия и несут полную ответственность за результаты деятельности и эффективность команды. Координатор лишь мимоходом встречается с членами команды.



Стадия 4. Зрелая команда.

На заключительной стадии команда несет полную ответственность за свою работу, а менеджер среднего звена для них, в сущности, исчезает. Большинство административных, финансовых и личных вопросов решают члены команд, которые планируют свою работу, распределяют роли и обязанности и сами преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Координатор команды превращается для нее в распределителя ресурсов, и команда самостоятельно определяет, когда ей необходима помощь в решении социальных или технических вопросов и каков объем этой помощи. По запросу команды координатор либо оказывает ей непосредственное содействие, либо привлекает для этого внешние источники.

5. Коммуникации в управлении

5.1. Общие характеристики коммуникаций

Целью управленческих коммуникаций в организации является эффективное воздействие на сотрудников для достижения запланированных изменений и полезных результатов.

Воздействие – это психологический результат взаимодействия (общения), проявляющийся в изменениях состояния хотя бы одной из взаимодействующих систем. В структуру социально-психологического воздействия входят: субъект, объект, способы влияния, средства, механизмы.

Выделяют следующие механизмы управленческого воздействия:

- *Идентификация* – отождествление подчиненного с руководителем. Дает человеку чувство сопричастности и безопасности. Он незаметно перенимает стандарты поведения, способы мышления, ценности, внутренние состояния руководителя.
- *Подражание* – неосознанное или осознанное копирование поведения (внутреннего и внешнего) авторитетных и референтных людей, которые вызывают симпатию и являются значимыми для человека.
- *Внушение* – некритическое и нелогичное восприятие идей коммуникатора, которое зависит от его статуса, аттракции, установления раппорта с реципиентом, а также от состояния последнего (позитивные эмоции, расслабленность, эмоциональное восприятие).
- *Заражение* – процесс передачи эмоционального состояния помимо смыслового воздействия или дополнительно к нему. Зависит от общности установок и степени идентификации.
- *Эмпатия* – постижение эмоционального состояния человека через сопереживание, сочувствие. Сопровождается снижением рефлексии, критичности мышления.
- *Убеждение* – метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Средства убеждения: аргументация, доказательства, обоснование, опровержение, дискуссия, формирование когнитивного диссонанса у партнера.
- *Манипуляция* – вид психологического воздействия без объявления истинных целей манипулятора, которое ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуальными желаниями. Он может чувствовать себя обманутым, обиженным, неудовлетворенным.

Признаки манипуляции:

- изменение отношения;
- изменение поведения;
- изменение эмоционального состояния;
- внешние и внутренние конфликты;
- общая неудовлетворенность.

В данном пособии выделены лишь общие характеристики коммуникаций, имеющие отношение к деятельности руководителя, а также вопросы организации обратной связи в управленческих коммуникациях..

Организация коммуникаций – одна из основных функций руководителя. Отсутствие своевременного обмена информацией часто приводит к фрустрации сотрудников и конфликтам. Ю.Д. Красовский выделяет два типа организации коммуникаций: жесткий («Солдаты на марше») и мягкий («Игроки на поле»).

Единицей анализа коммуникаций является коммуникативный акт. В нем выделяют отправителя и получателя сообщения, каналы передачи сообщения, помехи (фильтры, шумы), запросы и реакции, прямую и обратную связь. Для эффективного построения коммуникаций необходимо использовать закономерности процесса общения. Выделяют следующие фазы эффективного построения коммуникаций (беседы, обсуждения, переговоров и т.д.).

1. *Подготовительная фаза.* Определение макро– и микроцелей беседы, стратегии разговора, выработка тактики беседы, сбор информации о собеседнике, продумывание аргументов и контраргументов, определение примерного плана беседы.

2. *Фаза контакта.* Создание атмосферы доверия, использование приемов расположения людей к себе, создание у собеседника желания сотрудничать, привлечение его внимания, пробуждение интереса к беседе.

3. *Фаза ориентации.* Понимание целей и мотивов собеседника, определение его интересов, состояни¹, отношений. При необходимости внесение изменений в план беседы.

4. *Фаза аргументации* (контраргументации). Склонение собеседника к определенному решению, убеждение или переубеждение его.

5. *Фаза завершения.* Подведение итогов беседы, закрепление достигнутого результата, снятие с собеседника неприятного “осадка” от трудного разговора с помощью приемов расположения людей к себе. Определение возможности новых дальнейших контактов.

6. *Фаза анализа.* Анализ хода беседы, своих удач и промахов, осуществление подготовки к следующим контактам.

5.2. Предоставление обратной связи

Самым главным в управленческих коммуникациях является передача информации от одного лица к другому. Поэтому возрастает значимость обратной связи для процесса межличностной коммуникации. Именно наличие обратной связи превращает коммуникативный процесс в двухстороннее взаимодействие.

Обратная связь – процесс, посредством которого одно лицо передает свои представления или ощущения относительно поведения другого лица; это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылаемая назад отправителю, свидетельствующая о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Сеанс обратной связи – это предоставление и получение содержательной обратной связи – межличностный обмен, предлагающий наличие некоторых ключевых компонентов, таких как заинтересованность, доверие, признание, открытость и сочувственное отношение к нуждам других. Цель обратной связи – достигнуть поставленной задачи, усиливая или изменяя линию поведения.

Существуют типичные барьеры в предоставлении обратной связи, которые мешают руководителям эффективно осуществлять этот важнейший вид коммуникаций. Вот некоторые из них: «это не входит в мои обязанности», «если они не справляются – им здесь не место», «это не в нашей культуре», «у меня нет времени», «кто я такой, чтобы судить других?», «не хочу их расстраивать», «не хочу их травмировать». Наличие таких барьеров свидетельствует о недостаточной коммуникативной компетентности руководителя.

Для их устранения выработаны правила эффективной обратной связи:

1. *Намерение.* Эффективная обратная связь должна быть обращена в основном к отдельным аспектам трудовой деятельности, а не осуществляться в форме личных нападок, унижающих чувство достоинства или затрагивающее репутацию человека.

2. *Конкретность.* Эффективная обратная связь должна обеспечиваться конкретной информацией, после которой не возникают вопросы, и человек не находится в ситуации фрустрации, не зная, что делать.

3. *Описательность.* Эффективная обратная связь должна носить описательный, а не оценочный характер. Желательно, чтобы она содержала объективные сведения о том, что сделал человек, а не оценку его деятельности.

4. *Полезность.* Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую может использовать работник для улучшения своего труда, т.к. сам по себе работник не может что-либо исправить.

5. *Своевременность.* Обратная связь должна осуществляться своевременно, чем скорее она осуществляется, тем лучше, т.к. работник имеет возможность лучше понять, что от него требуется, о чем говорить начальник.

6. *Готовность.* Для того, чтобы обратная связь была эффективной, необходимо, чтобы у работников была возможность и готовность ее исправить. Если же работникам навязывают обратную связь, то она оказывается значительно менее эффективной.

7. *Ясность.* Реципиент должен ясно понимать обратную связь. При этом и руководитель должен следить за тем, насколько хорошо его поняли.

8. *Достоверность.* Обратная связь для ее эффективности должна быть надежной и достоверной. Ситуация или проблема только осложняются, если руководитель владеет неверной информацией, что создает у подчиненного мнение, что к нему относятся предвзято и несправедливо.

5.3. Поведение в конфликте

Конфликт может быть определен как ситуация противостояния участников, воспринимаемая и переживаемая ими (или по крайней мере одним из них) как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия и разрешение ситуации в интересах обеих или одной из сторон. Конфликты могут быть функциональными и межличностными. Кроме того, выделяют конфликты деструктивные и конструктивные. К последним относятся конфликты, в результате которых достигнуто улучшение деятельности и, как минимум, сохранение позитивных межличностных отношений.

Принципиальное значение для того, каким способом завершится конфликт, имеет выбор руководителем стратегии поведения. К.Томас (Рис.6) определяет стратегию поведения в конфликте как основную направленность поведения оппонентов на учет своих интересов и интересов других участников конфликта. Выделяют две основные стратегии:



Рис. 8. Стратегии и тактики поведения в конфликте

1. Партнерство – ориентация на интересы оппонента, учет его потребностей. Стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов. «Наш интерес состоит в том, чтобы наилучшим образом

обеспечить интересы другой стороны» – принцип сторонников партнерской стратегии поведения.

2. Напористость – *ориентация на свои интересы*, реализация собственных интересов за счет другого: участники – это противники, цель – победа любой ценой и поражение противника. Сторонники стратегии напористости нетерпеливы, эгоистичны, не умеют слушать других, стремятся навязать свое мнение, легко ссорятся и портят отношения.

Совмещение выраженности обеих стратегий образует пять основных тактик поведения в конфликте.

1. Противоборство заключается в навязывании другой стороне предпочтительного для себя решения. Этот стиль наиболее типичен для поведения в конфликтной ситуации: оппонент конкурирует, контролирует, хитрит, завладевает положением, заставляет, борется. Следует учитывать, что эта стратегия редко даёт долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Принцип этого стиля: «Или все по–моему, или совсем ничего». Нетерпеливость при ведении диалога или сбора информации. Качества как руководителя: властность, боязнь разногласий, сохранение статуса, использование своего положения с целью достижения власти, неумение предотвратить кризис. Применение уместно, если:

- ситуация критическая и исход конфликта очень важен для Вас;
- Вы уверены в своей правоте, и правота значит для Вас больше, чем развитие отношений;
- Вы имеете заведомо более сильные позиции, чем Ваши оппоненты;
- Вы обладаете сильной волей, достаточным авторитетом, властью

Применение неуместно, если:

- попытки сотрудничества ещё не были предприняты;
- важно участие других и развитие отношений;
- слишком часто применяется;
- в результате этого оппоненты «потеряют лицо», утратят уважение к себе.

2. Компромис заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Осуществляется

на более поверхностном уровне, чем сотрудничество – стороны в чем-то уступают друг другу. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Стиль компромисса требует определенных навыков в ведении переговоров, чтобы каждый их участник чего-то добился, помня при этом, что делится какая-то конечная величина, и что в процессе ее раздела нужды всех участников не могут быть полностью удовлетворены. Если компромисс был достигнут без тщательного анализа других возможных вариантов решения, то он может быть далеко не самым оптимальным исходом конфликтной ситуации.

Принцип этого стиля: «Я уступаю немного, если Вы тоже готовы уступить». Тактика: торгуется, льстит, не подает надежды, действует по принципу «всем всего понемножку». Качества как руководителя: неуверенность в сочетании с открытостью. Применение уместно, если

- участие других важно, но времени недостаточно;
- хоть какое-то решение предпочтительней полного застоя;
- у сторон одинаково убедительные аргументы и равная власть;
- возможно промежуточное решение, так как другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

Применение неуместно, если:

- творческий выход из положения совершенно необходим;
- последствия компромисса для Вас неприемлемы

3. Уступка означает, что стороны действуют совместно, но при этом не пытаются отстаивать собственные интересы в целях сглаживания отношений. Иногда это — единственный способ разрешения конфликта, так как интересы другого человека могут оказаться более важными, или его переживания — более сильными. Одна из сторон жертвует собственными интересами в пользу другой стороны.

Принцип этого стиля можно выразить словами: «Все, что Вы хотите...». Тактика: соглашается, сдается, потакает, льстит,

заинтересован в одобрении. Качества как руководителя: неумение функционировать внутри группы, отсутствие твердой позиции, желание всем угодить, тенденция отвлекаться при участии в беседе. Применение уместно, если:

- дело Вас практически не трогает или Вы бессильны предотвратить действия Вашего оппонента;
- важнее восстановление спокойствия и сохранение добрых отношений;
- Вы осознаете, что правда всё равно на Вашей стороне;
- Вы чувствуете, что у Вас недостаточно власти или шансов победить.

Применение неуместно, если:

- в результате Вы затаите ненависть
- этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других (Результат — депрессия и потеря уважения к себе)

4. Избегание обычно реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь важна для сторон, либо стороны просто не желают тратить время и силы.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. Иногда уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама собой или конфликт возник по поводу тех взаимоотношений, которые не стоит поддерживать.

Принцип этого стиля: «Конфликт? Какой конфликт?» Тактика: отступает, избегает, отрицает, игнорирует, уходит, медлит. Отказывается вступать в беседу или узнавать факты. Качества как руководителя: пассивность и застенчивость, тенденция пережидать, неумение предотвратить хаос и беспредметность в беседе. Применение уместно, если:

- проблема и дальнейшее развитие отношений маловажны;
- недостаточно времени и решения необязательны
- нет реальной власти, но есть желание предотвратить действия другого;
- хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять решение;
- считаете, что в конфликте участвуют трудные для общения люди — грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Применение неуместно, если:

- само дело, и развитие отношений для вас важны;
- применяется по привычке к большинству проблем (приведет к взрывам или замораживанию отношений);
- результатом может стать неприятный осадок и отрицательные эмоции;
- люди нуждаются в конструктивном столкновении лицом к лицу.

5. Сотрудничество — наиболее трудная тактика, но и наиболее эффективная в конфликтных ситуациях. Преимущество – стороны находят наиболее приемлемое решение, превращаются из оппонентов в партнеров. Такой подход способствует успеху в делах и личной жизни. Принцип: «Давайте посмотрим, как мы оба можем достичь того, чего хотим». Для реализации необходимо установить, какая потребность стоит за интересами другой стороны, в чем имеющиеся разногласия компенсируют друг друга.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, они более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них, и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Такая тактика требует умения объяснить свои решения, выслушать другую сторону, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из этих факторов делает этот стиль неэффективным. Тактика: собирает факты, ищет дополнительные возможности, собирает информацию, обсуждает открыто, принимает разногласия, выходит за рамки ситуации. Качества как руководителя: способность сосредоточиться на сборе данных и процессе переговоров; принятие перемен и изменений; умение предотвратить кризис путем регулярных обсуждений и планирования; использование своих способностей ради достижения власти; умение делегировать ответственность. Применение уместно, если

- сама проблема также важна, как и отношения;
- позиции сторон хорошо известны и есть время и энергия на обсуждения;
- необходим творческий выход из положения
- если каждый из подходов к проблеме важен, но не допускает компромиссных решений
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

Применение неуместно, если:

- проблема маловажная и недостаточно времени
- ситуация перегружена «разбирательствами»

• стремления другой стороны неоправданны.

Необходимо уметь применять все пять тактик в зависимости от конкретных условий конфликтной ситуации. Эффективность решения конфликта зависит от выбора адекватной в конкретном случае стратегии и тактики поведения. Обычно указывают на личностные особенности оппонента, уровень нанесенного оппоненту ущерба и собственного ущерба, наличие ресурсов, статус оппонента, возможные последствия, значимость решаемой проблемы, длительность конфликта и др.

Рассмотрение вариантов тактического поведения в конфликтов в двухмерном пространстве позволяет преодолеть тупиковый стереотип представлять сложные процессы в виде одномерной альтернативной шкалы. При одномерном подходе «или выиграл или проиграл» достичь истинного сотрудничества невозможно, а так называемая «золотая середина» является не более, чем компромиссом.

Табл. 6 Вероятные последствия конфликта

Функциональные последствия конфликта	Дисфункциональные последствия конфликта
<ul style="list-style-type: none"> • Разрешение проблемы. • Устранение трудностей осуществления решений. • Возрастание сотрудничества. • Уменьшение синдрома покорности и единомыслия. • Качество процесса принятия решений. • Вскрытие альтернатив. • Проработка возможных проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> • Неудовлетворенность, плохое состояние духа, текучесть кадров, снижение производительности. • Меньшая степень сотрудничества в будущем. • Непродуктивная конкуренция между группами. • Образ врага. • Сворачивание взаимодействия. • Увеличение враждебности. • Придание большего значения победе, чем решению проблемы.

6. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ

6.1. Психологические основы изменений в организациях

Организации постоянно приспособляются и совершенствуются. Чтобы расти и развиваться, они вынуждены очень серьезно изменять себя с целью достижения поставленных целей. Психологические факторы в организационных изменениях являются фундаментальными, потому что именно поведение людей в организации определяет, что можно изменить, и какую это даст пользу. Так как организация - человеческая система, люди должны понимать, хотеть и иметь возможность претворить в жизнь изменения, которые на первый взгляд могут показаться чисто техническими, экономическими или структурными.

В связи с внедрением и развитием любой новой системы в организации, например, системы качества, меняется организация, меняются и люди, в ней работающие. Они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки и умения и, очень часто, менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации. Перемены в ценностях и отношениях не только очень важны, но и исключительно трудны. Но без них, как оказывается, невозможны какие-либо реальные изменения.

Теория изменений в организациях была разработана психологом Куртом Левиным. Эта теория включает 3 последовательные стадии:

- “размораживание“,
- “изменение“,
- “повторное замораживание“.

“Размораживание” подразумевает неудовлетворенность ситуацией, так как для формирования потребности в новом поведении требуется определенная доля беспокойства или недовольства. Выдающийся специалист в области управления Уильям Деминг утверждает, что для начала изменений в стабильной системе необходимо ее искусственно дестабилизировать. Для нестабильной системы, особенно, если она нестабильна в течение долгого времени, необходимо преодолеть неверие сотрудников в возможность

позитивных изменений. Самое главное на этой стадии - диагностика ситуации, идентификация желаемых изменений, а также “размораживание” высшего руководства предприятия и ведущих сотрудников, которое проще начинать с поведения, чем с установок.

“Изменение” - центральная стадия процесса, когда и руководство и сотрудники начинают практиковать новые отношения, методы работы и формы поведения. Эта стадия включает два этапа:

- “идентификация”, когда участники процесса испытывают предложенные нововведения;

- “интернализация” или “усвоение”, когда происходит внутреннее принятие изменений участниками процесса. При этом происходит перевод общих целей и принципов нововведений в специфические личные цели и нормы.

Независимо от того, происходят ли эти изменения последовательно или одновременно, они требуют заинтересованного участия лиц, эти изменения проводящих, а также учета возможных системных последствий изменений в одних подразделениях на процессы в других частях организации.

“Повторное замораживание” происходит, когда изменение было осуществлено, осознанно и привело к позитивным результатам. Процессы, которые протекают на этой стадии, требуют благоприятной и поддерживающей среды, включая одобрение ответственного руководства, мер по адаптации нынешних и будущих работников к изменениям. У подчиненных в этом случае, особенно когда осознаются достижения в решении поставленных задач, растет самоуважение. На начальных этапах этой стадии совершенно необходимо подкреплять каждое, даже незначительное достижение подчиненных с помощью награждений, премий, похвал. На более поздних этапах желательно также время от времени усиливать этот процесс, чтобы благоприятные изменения в работе не исчезли.

Согласно теории К.Левина, поведение людей в организации представляет собой баланс динамических сил, направленных в противоположные стороны. Особенно важно учитывать этот баланс при планировании нововведений.



Рис. 9. Баланс динамических сил, влияющих на эффективность нововведений

Примерами таких сил поддержки и сопротивления могут служить:

На уровне индивидуального работника или менеджера – навыки, опыт, привычки, ценности, чувство гордости или чувство усталости, установки, мотивация.

На уровне рабочей группы – групповые нормы и ценности, цели, лидерство, сплоченность.

На уровне подсистемы или подразделения – технология, руководящие структуры, пространство, ресурсы, лидерство.

На уровне организационной системы – неформальные группировки, профсоюзы, структура управления, корпоративная культура, положение на рынке, финансовое положение.

На уровне внешнего окружения - экономические условия, законы и правительственные акты, группы давления, доступность материалов и финансов, характеристики рынка.

6.2. Факторы сопротивления нововведениям

Сопротивление организационным изменениям является одной из основных проблем, стоящих перед развивающейся организацией. С точки

зрения стратегии развития, сопротивление является проявлением иррационального поведения людей, отказа признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления. Но психология человека не ограничивается лишь рациональным познанием действительности. Решающую роль в поведении человека играют эмоциональные механизмы восприятия.

С точки зрения наук о поведении человека сопротивление представляет собой естественное проявление различных эмоциональных реакций и психологических установок в отношении внешних воздействий, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом. В конечном итоге приобретаемые формы поведения сотрудников либо усиливаются и усваиваются, либо отвергаются.

Описывая сопротивления переменам, прежде всего, выделяют два вида сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности: пассивное и активное.

Активное сопротивление – форма открытого выступления против нововведений (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств, оживленных споров).

Пассивное сопротивление – более сложная для взаимодействия форма скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде потери мотивации к работе, снижения производительности, потери лояльности к организации (желание перейти на другую работу), увеличенные погрешностей или ошибок, увеличение прогулов и т.п.

Такое сопротивление может быть следствием ряда причин, среди которых важнейшими могут считаться:

- **страх** ухудшения положения в результате проводимых преобразований, ухудшения условий труда, его оплаты, снижение доходов, загрузки, ограничение личной власти;
- **отсутствие убежденности** в необходимости изменений из-за недостаточной информированности о цели преобразований (существующая ситуация рассматривается как удовлетворительная, а усилия изменить ее – как бесполезные и досадные);
- **недовольство переменами**, насаждаемыми сверху, которые обычно людям не нравятся, так как с ними обращаются, как с пассивными объектами

(работники возмущаются изменениями, насаждаемыми сверху, относительно которых они не могут высказать своего мнения);

- **страх перед неизвестностью и неопределенностью**, когда люди могут предпочесть несовершенное настоящее неизвестному и неопределенному будущему;
- **нежелание иметь дело с непопулярными проблемами**. Эта причина особенно касается руководителей, которые часто стараются оттянуть выполнение неприятных и непопулярных действия, даже понимая, что не смогут делать это вечно;
- **страх перед неудачей** волнует многих людей. Многие чувствуют себя неуверенно и сомневаются, смогут ли они приспособиться к изменениям, сделать требуемые усилия и освоить новые навыки и умения, сохранить эффективность своей работы или даже ее повысить в новой ситуации;
- **нарушения установленного порядка**, привычек и взаимоотношений, так как после организационных изменений привычный и хорошо отработанный порядок и навыки работы могут стать ненужными, а знакомые взаимоотношения могут трансформироваться или полностью разрушиться, что может привести к значительным разочарованиям и даже нервным срывам;
- **отсутствие уважения и доверия** к лицу, проводящему изменения, если люди относятся с подозрением к переменам, проводимым конкретным руководителем, которому они не доверяют, или внешними лицами, компетенция и мотивы которых неизвестны или непонятны.

При групповом сопротивлении изменениям выделяют следующие причины:

Боязнь проверок;

Давление со стороны референтных коллег;

Усталость от изменений;

Преыдущий неудачный опыт проведения изменений.

На организационном уровне сопротивление может иметь такие разновидности:

Сопротивление передаче полномочий между службами и руководителями;

Инертность сложных организационных систем;

Соппротивление изменениям, которые навязаны консультантами извне.

Большинство из этих причин сопротивления основаны на психологических механизмах сохранения безопасности, самоуважения и стабильности личности. Поэтому проведение коренных изменений, которые требуются при внедрении идей современного менеджмента должно основываться на знании и учете этих механизмов

6.3. Инновационные способности и инновационное поведение

Согласно теории М.Киртона каждая личность имеет свой предпочитаемый стиль мышления, который влияет на подход человека к принятию решения, решению задач и творчеству вообще. Он также характеризует производственную среду, в которой каждый работал бы наилучшим образом. Стиль мышления каждого человека расположен между двумя крайними точками единой шкалы. Люди, чье поведение близко к одному краю называются «Инноваторами», те, чье поведение близко к противоположному полюсу «Адапторами»

Киртон разработал инструмент, который позволяет определить, в каком месте между двумя экстремальными точками шкалы размещается стиль мышления того или иного человека. Этот инструмент называется Индикатором Киртона (КАИ). Он содержит перечень из 32 пунктов, которые позволяют получить количественную меру стиля мышления. Теоретические пределы шкалы - от 32 до 160 при среднем значении, равном 96. Практически же анализ большой выборки (больше 5000 измерений) дает пределы 45 - 146 при нормальном распределении и среднем значении, равном 95 (98 - для мужчин и 91 - для женщин). В этом континууме не может быть "плохого" или "хорошего" места, каждый способен представить творческие решения, но различия в предложениях разных людей являются

отражением различий в стилях их мышления. Тем не менее, получив одно и то же задание, Адапторы и Инноваторы предпочитают выполнять его по-разному.

Выявленные на основе такой диагностики Адапторы предпочитают стабильные и хорошо структурированные рабочие условия. Они работают, совершенствуя существующие методы и практику, предлагая такие пути выполнения заданий, которые можно реализовать, не разрушая существующую ситуацию.

Инноваторы предпочитают часто меняющиеся условия работы, их подход состоит в переоценке и новом определении проблем и условий. Инноваторы не всегда доводят до конца начатые ими проекты.

У некоторых людей стиль мышления лежит особенно близко к одной или другой крайней точке на шкале. Таких людей можно назвать Суперадапторами или Суперинноваторами.

Таблица 7. Некоторые сравнительные характеристики Адапторов и Инноваторов

Суперадапторы	Суперинноваторы
Точны, надежны, методичны, благоразумны	Выглядят недисциплинированными, мыслит неординарно
Решают проблемы проверенными и понятными путями	Ставят под сомнения базовые положения, включая общепринятые
Решают проблемы путем внесения улучшений и повышения эффективности	Решают задачи, заново определяя их или изменяя их условия
Редко вступают в конфликт с правилами, обеспечивают стабильность в группе	Часто бросают вызов правилам
Изредка генерируют безопасные идеи	Генерируют множество идей, часто таких, которые выглядят рискованными
Предлагают решения, которые приемлемы для большинства	Предлагают решения, которые не всегда приемлемы для большинства

6.4. Принципы и правила проведения изменений

Любые изменения в системе управления полны трудностей и ловушек. Сопротивление часто воспринимается как барьер или преграда, с которыми надо бороться. Поэтому предлагаются различные способы и методы преодоления сопротивления. Если же посмотреть на проблему сопротивления с позиции сопротивляющегося, то сопротивление выступает в качестве защиты, которая по-своему помогает организации.

Поэтому менеджер должен уметь учитывать и использовать сопротивление для успешного внедрения нововведений. В этом процессе следует руководствоваться следующими принципами, объясняющими происхождение и характер сопротивления:

1. Как правило, сильнее всего сопротивляются переменам именно те, кто больше всего в них нуждаются. Это относится как к отдельным работникам или руководителям, так и к подразделениям и организациям в целом.
2. Как правило, сильное сопротивление изменениям – показатель применения неверной технологии их осуществления.
3. Пассивное неприятие изменений часто связано с прошлым опытом, когда люди, уже пережившие массу бесполезных реорганизаций, становятся особенно подозрительными.

Для преодоления сопротивления нововведениям используют следующие методы:

1. Предоставление информации об изменениях
2. Образование и обучение участников.
3. Вовлечение сотрудников в проектирование и осуществление инновации
4. Привлечение подчиненных к принятию решений.
5. Облегчение изменений и поддержка сотрудников со стороны менеджера.
6. Переговоры и заключение соглашений с отдельными сотрудниками и их группами для обеспечения одобрения новшеств.
7. Привлечение сопротивляющегося лица к активной роли за счет предоставления больших полномочий и ответственности в проектировании и внедрении нововведения

8. Гибкое маневрирование с целью уменьшения сопротивления переменам.

Иногда применяются манипулятивные методы преодоления сопротивления изменениям:

1. Избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном порядке.
2. Кооптация, при которой поддержка нововведения со стороны уважаемых лиц или групп достигается за счет их лжеучастия в проектировании нововведения.
3. Явное или неявное принуждение, т.е. угроза лишения работы, продвижения, снижения зарплаты с целью получения согласия на перемены.
4. Метод "разделяй и властвуй".

Следует учитывать, что при возможной краткосрочной эффективности такие методы приводят к большим проблемам в долгосрочной перспективе – потенциальным конфликтам, «продуманному» саботажу, снижению лояльности.

М.Мескон с соавторами предложил следующую классификацию тактических методов преодоления сопротивления изменениям :

Таблица 8. Тактические методы преодоления сопротивления изменениям

Тактика	Рекомендуется	Преимущества	Недостатки
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии или недостатке информации	Может помочь получить согласие при убеждении людей	Может потребовать много времени, если в процесс вовлечено множество людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их участия в этом, интегрировать усилия	Может потребовать много времени и привести к ошибкам при проведении перемен
Облегчение и поддержка	Когда приходится иметь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь

Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим: может настроить других добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами	Может оказать поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие сотрудников в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию
Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществ-	Может оказаться быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться доли доверия к себе, что может вызвать другие проблемы
Принуждение	Для ситуации, где необходима быстрота и инициаторы перемен обладают значительной властью	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Риск вызвать у людей возмущение инициаторами перемен

6.5. Этапы управления изменениями

Джон Коттер определил основные этапы реализации программы организационных изменений на основе использования групповых процессов в организации:

- 1) В организации создается ощущение неизбежности перемен;
- 2) Создаются группы людей, у которых есть необходимые таланты для осуществления изменений, достаточная власть (включая неформальную репутацию), лидерские навыки, связи внутри фирмы. Эти группы начинают работать в качестве команды;
- 3) Затем эти группы, работая совместно друг с другом, продумывают суть и направление происходящих перемен. Их задача – определить направление, в котором движется организация. Они формируют четкое видение цели и поэтапную стратегию, при помощи которой фирма должна прийти к ее достижению;

- 4) На четвертом этапе названные группы лидеров сообщают разработанную ими стратегию и видение смысла происходящих перемен всем остальным сотрудникам, и делают эти перемены эмоционально-привлекательными, увлекают всех идеями изменений. В результате сотрудники начинают верить в выбранный курс и рассматривать стратегию перемен как правильную;
- 5) На пятом этапе организация устраняет те барьеры, которые мешают людям реально осуществлять перемены. На пути перемен в организации может встать множество препятствий: бюрократия, консерваторы, и многое другое. В случае успешных изменений все это удается преодолеть и организация может перейти к 6-му этапу: краткосрочным достижениям;
- 6) На этапе краткосрочных достижений лидеры могут продемонстрировать сотрудникам краткосрочные, но бесспорные достижения, достигнутые за довольно короткий период времени. Когда эти достижения происходят снова и снова, растет энергия, скептики отставляют в сторону свой скептицизм, а циники оказываются в изоляции;
- 7) На этом этапе достигнутый уровень доверия используется для того, чтобы расчистить дорогу движению в выбранном направлении, и непрерывно производить одну за другой волны перемен;
- 8) Наконец, организация уже оперирует совершенно по-новому, став гораздо более продуктивной и инновационной. Новые привычки становятся частью организационной культуры, и после этого закрепляются, так, что можно не бояться возвращения всех процессов «на круги своя».

Этапы и действия при проведении изменений, основанные на теории К.Левина можно представить в современных условиях следующим образом:

Подготовка:

- определение основного содержания и уровня изменения;
- составление предварительного плана изменения, направленного на достижение определенных улучшений;
- анализ движущих и сдерживающих сил и возможный потенциал поддержки изменения;
- определение, на кого конкретно повлияют изменения, каковы причины возможного сопротивления;
- решение, кого еще необходимо привлечь к планированию процесса изменения;
- выбор стратегии изменения и методов преодоления сопротивления;

- выделение и анализ ожидаемых проблем, которые, вероятно, могут быть вызваны инновацией;
- составление реального плана осуществления изменения и определение критериев контроля и оценки изменения;
- определение необходимых ресурсов (кадровые, временные, финансовые, материальные и др.)

"Размораживание":

- предоставление времени для снятия психологического напряжения в организации;
- выбор методов подготовки и информирования сотрудников, соответствующих стратегии изменения;
- контроль прогресса в подготовке изменения, а в случае необходимости корректировка подходов и планов.

Изменения:

- изменение только того, что необходимо для достижения желаемого улучшения;
- создание достаточных резервов времени и других ресурсов на случай неожиданных затруднений;
- готовность изменить стратегию, если это будет способствовать успеху инновации;
- информирование сотрудников фирмы об успехах преобразований.

"Замораживание":

- выделение необходимых ресурсов для закрепления, "сохранения" проведенных на этапе изменения действий;
- рассмотрение вопросов последующего обучения сотрудников (для работы в новых условиях);
- осуществление планов (по использованию результатов инновации) с учетом ситуации.

Оценка:

- проведение последующих исследований;
- поддержание обратной связи с теми, на кого влияют изменения;
- информирование (сотрудников, руководство фирмы, окружение и др.) о результатах проведенной инновации.

Список дополнительной литературы для реферирования и подготовки докладов:

1. Анни МакКи, Ричард Бояцис, Фрэнсис Джонстон, Эффективный руководитель. 55 упражнений для личностного роста и осознанного изменения. Серия: Библиотека лидера. Издательство: SmartBook, 2009 г.
2. Ричард Бояцис, Компетентный менеджер. Модель эффективной работы. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. Издательство: Гиппо, 2008 г.
3. Дэниел Гоулман, Эмоциональный интеллект. Emotional Intelligence. Издательства: АСТ, АСТ Москва, Хранитель, 2008
4. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки, Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007 г.
5. Тимоти Голви, Максимальная самореализация. Работа как внутренняя игра. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007 г.
6. Клаус Кобьелл, Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2008 г.
7. Дэниел Гоулман, Деструктивные эмоции. Издательство: Попурри, 2009 г.
8. Гештальт-психология и социально-когнитивная теория личности. К. Левин и А. Бандура. Издательство: Прайм-Евროзнак, 2007 г.
9. Альберт Бандура, Теория социального научения. Издательство: Евразия 2000
10. Марк Герзон, Лидерство через конфликт. Как лидеры-посредники превращают разногласия в возможности. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2008 г.
11. Гэрет Морган, Образы организации. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2008 г.

- 12.Брайан Муни, Лидеры, которые изменили мир. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2009 г.
- 13.Джон Паркин, Послать все на ... Парадоксальный путь к успеху и процветанию. Издательство: Эксмо, 2009 г.
- 14.Ричард Брэнсон, Обнаженный бизнес. Издательство: Эксмо, 2009 г.
- 15.Л. А. Осипова-Дербас, Н. А. Каменев, С. Н. Войцеховский, Социология и психология управления. Издательство: Бизнес-пресса, 2007 г.
- 16.Деструктивные психотехники. Издательство: Экслибрис, 2002 г.
- 17.А. Ю. Панасюк, Депутату Государственной Думы, Законодательного Собрания, Муниципального совета. Как убеждать в своей правоте. 2007 г.
- 18.Ю. П. Платонов, Путь к лидерству. Издательство: Речь, 2006 г.
- 19.Ю. П. Платонов, Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. В 2 томах. Том 2 Издательство: Речь, 2007 г.
- 20.Игорь Вагин, Возьми от жизни все! Новейшие методы психологии влияния. Издательства: АСТ, Астрель, Хранитель, 2006 г.
- 21.О. В. Горяинова, Научись манипулировать людьми! Тренинги и ролевые игры 2007 г..
- 22.Роберт Чалдини, Влияние. Психология убеждения. Издательство: Попурри, 2006 г.
- 23.Ю. П. Платонов, Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях. В 2 томах. Том 1. Издательство: Речь, 2007 г.
- 24.Г. Архангельский Организация времени. 3-е изд. (+CD), Издательство: Питер: 2008
- 25.Бланшар К., О'Коннор М. «Ценностное управление», Минск, 2003
- 26.Джим Коллинз «От хорошего к великому», Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002
- 27.Клаус Кобьёлл «Мотивация в стиле экшн. Восторг заразителен», Альпина Бизнес Букс, 2003
- 28.Манфред Кетс де Врис «Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта», Альпина Бизнес Букс, М, 2007
- 29.Стивен Р. Кови «Семь навыков высокоэффективных людей», Альпина Бизнес Букс, 2006

30. К. Кристенсен, М. Рейнор, Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2004 г.
31. Ричард Бояцис, Энни Макки, Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2007 г.
32. Стивен Дж. Стейн, Говард И. Бук, Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. Издательство: Баланс Бизнес Букс, 2007 г.
33. Марина Мелия, Бизнес - это психология. Психологические координаты жизни современного делового человека. Специальное издание для психологов. Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2008 г.
34. Паркинсон С., Рустомджи М. Искусство управления. СПб.: Лениздат, 1992.
35. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
36. Паркинсон Н. Закон Паркинсона. М., 1992 г.

Библиографический список

1. Викентьев И.Л. Приемы рекламы и Public Relations. – Спб., 1995.
2. Гребенкин Ю.Ю. Психотехнологии в рекламе. – Новосибирск: Издательский дом «РИФ-плюс», 2000.
3. Фоксол Г., Голдсмит Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге. – СПб: «Питер», 2001.
4. Коттер Д., Движущая сила перемен, М: Юрайт, : 2009
5. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Основы менеджмента, Издательство: Вильямс, 2007 г. 672 стр.
6. Невис Э. Организационное консультирование. Гештальт-подход. СПб.: "Издательство пирожкова". Серия "Новый импульс". 2002.
7. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.
8. Осипова Е. Стратегический подход к планированию и проведению организационных изменений // IT Manager, 2000, №3
9. Кабаченко Т.С. Психология управления. М., 2005 г.
10. Организационная психология. Хрестоматия. Сост: Винокуров Л.В., Скрипюк И.И. С-Пб, 2008 г.
11. Касьяник П.М. Психология управления. СПб.: СПбГПУ, 2004.
12. Станкин М.И. Психология управления. М., 2002 г.
13. Бишоп С., Тейлор Д. Тренинг изменений в организации. С-Пб, 2002 г.
14. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 2002 г.
15. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000.
16. Завьялова Е.К., Гуриева С.Д. Коммуникации в организациях: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГТУ, 2001.
17. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2007.
18. Маслоу А.Г. Мотивация и личность. Пер.с англ. СПб.: Евразия, 2001.
19. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учеб. пособие. Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
20. Хрящева Н.Ю. Деловое общение руководителя. Л., 1990.

21.Schroder. H.M. Managerial competence: the key to excellence/ Kendal Hunt. Iowa. 1989.

22.Почебут Л. Г., Чикер В. А., Организационная социальная психология: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во «Речь», 2002.-298 стр.

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Психологические факторы эффективного управления.....	
2. Психология процесса управления.....	
2.1.Целеполагание.....	
2.2.Организация.....	
2.3.Мотивация.....	
2.4.Контроль.....	
2.5.Принятие решений	
3. Психология субъекта управления.....	
3.1.Руководство и лидерство.....	
3.2. Теории управления	
3.3.Управленческие способности высшего уровня.....	
4. Психология объекта управления.....	
4.1.Мотивация и стимулирование деятельности.....	
4.2.Команды в организациях.....	
5. Коммуникации в управлении.....	
5.1.Общие характеристики коммуникаций.....	
5.2.Предоставление обратной связи.....	
5.3.Поведение в конфликте.....	
6. Психология управления инновациями.....	
6.1.Психология инновационного процесса.....	
6.2.Факторы сопротивления нововведениям.....	
6.3.Инновационные способности и инновационное поведение.....	
6.4.Психологические механизмы развития и внедрения инноваций.....	
Приложение	
Библиографический список.....	

КАСЬЯНИК Павел Моисеевич

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор *О. В. Махрова*

Технический редактор *О. В. Махрова*

Оригинал-макет подготовлен авторами

Директор Издательства Политехнического университета *А. В. Иванов*

Свод. темплан 2009 г.

Лицензия ЛР № 020593 от 07.08.97

Налоговая льгота – Общероссийский классификатор продукции ОК № 005-93,
г. 2; 95 3005 – учебная литература

Подписано в печать	Формат 60x84/16.	
Усл. печ. л.	Уч.-изд. л.	Тираж 100.
	Заказ	

Санкт-Петербургский государственный политехнический университет.
Издательство Политехнического университета,
член Издательско-полиграфической ассоциации университетов России
Адрес университета и издательства:
195251, Санкт-Петербург, Политехническая ул., 29.
