Содержание

1. Предмет науки управления и основные этапы ее развития

2. Характеристика основных управленческих культур

3. Руководство и лидерство. Функции управленческой деятельности

4. Профессиональные качества руководителя и психология стиля управления

5. Подготовка и принятие управленческих решений

6. Основные параметры трех стилей управления

7. Делегирование управленческих полномочий

8. Личность подчиненного как объект управления

9. Социализация личности и психосоциальные кризисы

10. Система регуляции поведения личности

11. Общение и проблемы межличностного восприятия в управленческой деятельности

12. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

13. Основы постижения внутреннего мира собеседника

14. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

15. Кризисные явления в психике личности в процессе ее социализации

16. Система регуляции поведения личности в период воздействия внутренних и внешних факторов

17. Особенности управленческого общения с подчиненными

18. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

19. Сущность и основные способы управленческого воздействия на подчиненных

20. Характеристика основных способов управленческого воздействия

21. Деловая беседа как форма управленческого труда

22. Особенности подготовки и проведения служебного совещания

23. Закономерности процесса внушения

24. Заражение и подражание как способы управленческого воздействия на подчиненных

25. Убеждение - интеллектуальное психологическое воздействие руководителя

26. Психологические приемы достижения расположения собеседника приемы

27. Распределение деловых ролей и управление социально психологическим климатом организации

28. Коммуникация в организации. Метод диагностики взаимоотношений

29. Межличностный конфликт. Причины, вызывающие конфликты

30. Причины и условия, вызывающие межличностные конфликты

31. Управление конфликтными ситуациями

## 1. Предмет науки управления и основные этапы ее развития

Под управлением понимается элемент, функция, обеспечивающая сохранение определенной структуры, организованных систем, поддержание режима их деятельности, реализацию их программы и целей. Управление как наука имеет присущий ей предмет. По мнению большинства отечественных и зарубежных ученых предметом науки управления являются управленческие отношения, то есть отношениямежду субъектом и объектом управления; между членами организации, находящимися на одном и том же иерархическом уровне, направленные на взаимное согласование действий, исходя из поставленных задач; между различными организационными подразделениями в пределах одного и того же объекта управления.

Управленческая деятельность - это особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководители или линейные менеджеры (10% работников аппарата управления); специалисты или функциональные менеджеры (60-70% работников аппарата управления); служащие аппарата управления (20-30% работников аппарата управления).

Главная задача руководителей - общее руководство процессом функционирования и развития системы управления. Главное свое внимание руководители сосредоточивают на следующих трех направлениях: принятие решений по всем важнейшим, стратегическим, принципиальным вопросам деятельности; осуществление подбора, расстановки, обучения и воспитания кадров; координация работы исполнителей, звеньев и подразделений организации в целом.

К специалистам аппарата управления обычно относят инженеров, экономистов, бухгалтеров, юристов, психологов и др. Они призваны решать три взаимосвязанные задачи: получение, обработка и анализ информации о состоянии дел в организации по своему конкретному направлению; разработка, на основе аналитических данных, вариантов решения отдельных функциональных вопросов; подготовка и разработка конкретных управленческих решений; контроль степени реализации управленческих решений по своим направлениям.

Категорию служащих аппарата управления составляют секретари, машинистки, техники, лаборанты и др., то есть все те, кто осуществляет текущий учет и делопроизводство в аппарате управления. Главная их задача - информационное и техническое обслуживание деятельности руководителей и специалистов.

Развитие науки управления можно разделить на три этапа:

1. Возникновение и развитие "классической теории научного менеджмента" (начало XX века - конец 20-х годов). Классический менеджмент основывался на жестком рационализме в управлении. Наиболее полное выражение суть этого этапа была выражена в концепциях "научного управления" Ф. Тейлора, "идеальной бюрократии" М. Вебера и "науки администрирования" А. Файоля.

2. Возникновение и развитие доктрины "человеческих отношений" (30-е - вторая половина 40-х годов). Она основывалась на всемерном учете человеческого фактора и привлекала достижения психологии, социологии, культурной антропологии для углубленного понимания реальной сути управления в организациях.

3. Возникновение и развитие современных теорий управления (с 50-х годов по настоящее время).

Системный подход. В соответствии с этим подходом, любая организация (предприятие, подразделение, воинская часть) является системой. Организация представляет собой открытую систему, то есть она взаимодействует с внешней средой. Внешняя среда в существенной степени определяет выживаемость организации.

Ситуационный подход. Суть ситуационного подхода можно свести к двум тезисам. Во-первых, не существует унифицированного эффективного управления во всех ситуациях. Во-вторых, эффективность управления достигается прежде всего мобильностью и приспособляемостью к той среде (ситуации), в которой работает данная организация.

Эмпирический (прагматический) подход. Сторонники этого подхода выступали за профессионализацию управления, то есть за превращение управленческого труда в особую профессию.

Количественный подход. Это обобщенное название всех приемов в управлении, связанных со знанием математики, статистики, кибернетики. Количественный подход нашел отражение в нескольких управленческих концепциях: "концепция операционного менеджмента"; "концепция управленческих решений"; "концепция математического или научного управления"

## 2. Характеристика основных управленческих культур

Развитие управленческой мысли в послевоенный период было ознаменовано не только появлением множества концепций и теорий, но и утверждением четырех основных управленческих культур: американской, японской, европейской и советской.

*Американское определение управления* В основе американской управленческой культуры (впрочем, как и европейской) - англосаксонский генотип, ядром которого является рационализм. В нем отчетливо выражен индивидуализм, преимущественная опора на собственные силы, расчетливый конкурентный прагматизм.

*Японская управленческая культура*. Концепция японского менеджмента предусматривала подготовку руководителей, прежде всего, посредством опыта. Управленцы различного уровня целенаправленно проводились через цепочку смен должностей в разных подразделениях фирмы. При этом происходило обучение не только делу, но и искусству человеческих отношений. У руководителей постепенно культивировались необходимые качества.

*Европейская управленческая культура* С одной стороны, европейцы имеют школы бизнеса и центры повышения квалификации по управлению, как американцы, хотя и не в таком количестве. С другой стороны, управление как вид деятельности, которому нужно учиться, до сих пор в перечне карьерных предпочтений находится не на очень высоком месте и, например, в Англии не входит даже в первую десятку.

*Советская управленческая культура*. Для нее наиболее характерным было не получение специального управленческого образования, а приобретение основательного управленческого опыта и личная преданность рекомендующему. Советскую управленческую культуру отличали высокая эффективность и результативность в экстремальных условиях и относительно низкая в "нормальные" времена. Управленец часто перемещался с должности на должность, каждая из которых требовала специальных знаний и образования.

## 3. Руководство и лидерство. Функции управленческой деятельности

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

содержание понятий: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе "по вертикали", то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

возникновение: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

Руководство есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается). Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, лидерство есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и "не давит" на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем.

Руководителя-лидера характеризует:

способность воспринимать общие нужды и проблемы управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут; способность быть организатором совместной деятельности: чуткость и проницательность, доверие к людям: представительские склонности эмоционально-психологическое воздействие оптимизм:

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются функциями управления.

Функция целеполагания заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности.

Функция планирования заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации.

Последовательность реализации функции организации обычно следующая:

определение целей, задач и особенностей совместной деятельности членов организации;

выявление потребности в ресурсах для осуществления целей и обеспечение бесперебойного снабжения этими ресурсами;

установление последовательности действий исполнителей, продолжительности и контрольных сроков их выполнения; выбор способов осуществления необходимых действий и взаимодействий людей для достижения целей;

установление между членами организации необходимых организационных отношений (соподчиненное, координации и др.);

создание соответствующей мотивации у членов организации в достижении стоящих целей.

Функция стимулирования включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности.

Контроль - это та профессиональная услуга, которую управляющий должен оказывать своим сотрудникам.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит функции контроля, учета и анализа деятельности.

Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает: наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных; сравнение ее параметров с заданной программой функционирования; количественную и качественную оценка эффективности деятельности; выявление отклонений, узких мест в развитии системы; выявление причин сложившегося состояния; определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

## 4. Профессиональные качества руководителя и психология стиля управления

В ходе многочисленных психологических исследований установлено, что в управленческой деятельности руководителей разных рангов есть ряд совпадающих характеристик, позволяющих смоделировать основные качества руководителя. У различных авторов наиболее часто встречаются следующие:

интеллект. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Существенной является способность к решению сложных и абстрактных проблем;

инициатива и деловая активность. Предполагает наличие мотива к действию, самостоятельность и находчивость;

уверенность в себе, связанная с высокой самооценкой компетентности и высоким уровнем притязаний;

так называемый "фактор геликоптера", или способность подниматься над частностями и воспринимать ситуацию в более широком контексте.

подход Р.Л. Кричевского. Он выделяет следующие качества современного руководителя:

высокий профессионализм. ответственность и надежность. уверенность в себе, умение влиять на своих подчиненных. самостоятельность. способность к творческому решению задан, стремление к достижениям. коммуникабельность, общительность, близость к подчиненным.

Одной из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является проблема стиля управления. стиль управления - это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности.

1. Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления. Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

2. Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу. Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

3. Либеральный стиль. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

## 5. Подготовка и принятие управленческих решений

Важной функцией руководителя является принятие управленческих решений и доведение их до исполнителей. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность всей деятельности. Управленческое решение представляет собой предписание к действию, перечень мер, позволяющих привести систему в требуемое состояние или изменить само требуемое состояние. Процесс принятия управленческого решения начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения.

Управленческие решения, принимаемые руководителем, должны отвечать следующим требованиям:

иметь ясную цель, то есть решение должно быть сформулировано ясно, не вызывать двоякого толкования и сомнения у подчиненных;

быть обоснованным и непротиворечивым, то есть всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

быть правомочным, то есть опираться на требования законов, указания и распоряжения руководителя и учитывать обязанности и права руководителя и подчиненного;

быть конкретным, то есть иметь адресата и сроки исполнения, отвечать на вопросы, что, кому, как, когда, где и к какому сроку сделать;

быть своевременным и эффективным, то есть наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам.

Процесс подготовки и принятия рационального управленческого решения предусматривает пять основных этапов:

1) Ориентировочный этап: выявление проблемной ситуации и определение цели решения. Кто-то верно заметил: ни одно решение не бывает правильным или неправильным. Оно бывает только вынужденным.

2) Информационный этап: сбор, обработка и анализ информации по проблеме, а также определение тех ограничений, которые зависят как от него самого, так и от конкретной ситуации.

3) Этап выработки и принятия решения:

выработка критериев принятия решений (экономичность, надежность, оперативность, дизайн и др.);

формулирование набора альтернативных решений с возможным привлечением исполнителей будущего решения.;

оценка альтернативных решений по степени их достоинств, недостатков и возможных последствий;

выбор оптимального решения.

4) Организационный этап: доведение принятого решения и сроков до исполнителей, назначение ответственных, инструктаж, организация взаимодействия.

5) Контролирующий этап: учет и контроль выполнения решения. Как правило, поручается той группе, которая готовила решение.

## 6. Основные параметры трех стилей управления

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры стилей управления | | Виды стилей управления | | |
|  | | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| 1. Принятие решения и определение задач | | Лично руководителем | С учетом предложений подчиненных | Одобрение и согласие с мнением подчиненных |
| 2. Способ доведения решения | | Приказ, категоричное требование | Совет, рекомендация, намек | Просьба, упрашивание |
| 3. Степень регламентации действия подчиненных | | Высокая | Оптимальная | Низкая  (максимальная свобода подчиненных) |
| 4. Характер общения руководителя с подчиненными | | Короткое, деловое, сухое | Более продолжительное, не только деловое, но и личностное | Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему |
| 5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных | | Делает упор на взыскания | Делает упор на поощрения | Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных |
| 6. Мнение руководителя о подчиненных | | Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает | Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок | Оценок подчиненным практически не дает |
| 7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных | | Недоверчивое, негативное | Поощрение проявления инициативы | Переоценка возможностей инициативы подчиненных |
| 8 Морально-  психологический климат в организации | | Напряженный | Оптимальный | Крайне изменчив |
| 9. Показатели  деятельности организации | колич | Высокие | Средние | Нестабильные |
| кач | средние | высокие |  |
| 10 Контроль руководителя за деятельностью подчиненных | | Повышенный | Средний | Отсутствует |

## 7. Делегирование управленческих полномочий

Руководитель не имеет возможности сам разбираться со всеми проблемами, поэтому важно умение делегировать полномочия компетентному специалисту. Под делегированием в общем смысле понимается временная передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Делегируется:

рутинная, мелочная работа;

специализированная деятельность;

частные вопросы;

подготовительная работа (проекты и т.д.). Не подлежат делегированию:

важнейшие функции руководителя (выработка идей и политики по развитию организации, контроль результатов и др.);

руководство сотрудниками, их мотивация;

задачи высокой степени риска и особой важности;

необычные, исключительные дела;

срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;

задачи строго доверительного характера.

Обычно алгоритм процесса делегирования полномочий следующий:

подготовить подчиненного;

объяснить задачу;

показать, как ее решать и что делать;

доверить дальнейшее ее решение под наблюдением, корректируя при этом подчиненного;

передать сотруднику работу целиком и в дальнейшем осуществлять только контроль над исполнением.

## 8. Личность подчиненного как объект управления

Личностью в психологии обозначается системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде.

Главная сфера приложения сил психологии управления - исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Структура личности подчиненного. В структуре личности выделяют следующие составные части:

психические процессы как основной способ существования психического, его динамические моменты. Они разделяются на:

познавательные, позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, представление, память, мышление, воображение, речь, внимание);

эмоциональные, выражающие отношение к окружающему миру;

волевые, определяющие саморегуляцию деятельности;

психические состояния как характеристика психической активности людей в определенных условиях. По доминирующему влиянию на деятельность различают:

положительные состояния, то есть способствующие решению стоящих задач (готовность к деятельности, подъем, воодушевление и др.);

отрицательные состояния, то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);

психические образования как продукты психической активности человека. Ведущими психическими образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;

психические свойства как самое важное в человеке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:

самосознание, то есть осознание человеком самого себя и своего места в этом мире ("Что такое "Я"?");

направленность, то есть совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений ("Чего хочет человек? К чему он стремится?");

способности, то есть особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности ("Что может человек?");

характер, то есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности ("Как человек относится к себе, к окружающим и к делу?");

темперамент, то есть природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов ("Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?").

Учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, весомее совершенных затрат.

## 9. Социализация личности и психосоциальные кризисы

Таким образом, социализация - это двусторонний процесс, включающий, во-первых, усвоение индивидом социального опыта, системы социальных связей путем вхождения в социальную среду и, во-вторых, активное воспроизводство индивидом системы социальных связей в процессе деятельности. Социализация личности, являясь центральной проблемой социальной психологии, призвана гармонизировать взаимоотношения в звене "личность - общество".

Процесс социализации включает четыре периода: детство, отрочество и юность, зрелость, старость.

Процесс социализации охватывает ряд сфер, среди которых - деятельность, общение и самосознание.

Существует несколько социально-психологических механизмов социализации:

идентификация - это отождествление индивида с некоторыми людьми или группами, позволяющее усваивать разнообразные нормы, отношения и формы поведения, которые свойственны окружающим. подражание является сознательным или бессознательным воспроизведением индивидом модели поведения, опыта других людей (в частности, манер, движений, поступков и др.); внушение - процесс неосознанного воспроизведения индивидом внутреннего опыта, мыслей, чувств и психических состояний тех людей, с которыми он общается; социальная фасилитация - стимулирующее влияние поведения одних людей на деятельность других, в результате которого их деятельность протекает свободнее и интенсивнее (фасилитация означает "облегчение"); конформность - осознание расхождения во мнениях с окружающими людьми и внешнее согласие с ними, реализуемое в поведении.

Понятие о психосоциальных кризисах. Социализация личности - процесс сложный и противоречивый, в нем приходится постоянно преодолевать многочисленные препятствия и кризисы.

Первый кризис (доверие - недоверие) человек переживает в младенчестве - на первом году жизни. Он связан с тем, удовлетворяются или нет основные физиологические потребности ребенка ухаживающим за ним человеком. В случае плохого обращения матери с ребенком, игнорирования, пренебрежения им, лишения любви, слишком раннего или резкого отлучения ребенка от груди у ребенка формируется недоверие к окружающему миру.

Второй кризис (самостоятельность - сомнения в себе и стыд) переживается в раннем детстве - в возрасте от I года до 3 лет. Напротив, слишком строгий или слишком непоследовательный внешний контроль приводит к развитию у ребенка стыда или сомнений, связанных, главным образом, со страхом потерять контроль над собственным организмом.

Третий кризис (инициатива, активность - чувство вины, пассивность) соответствует второму детству (с 3 до 6 лет). В этом возрасте происходит самоутверждение ребенка ("Я - сам"), активное изучение окружающего мира, подражание взрослым, включение в полоролевое поведение.

Четвертый кризис (трудолюбие - чувство собственной неполноценности) происходит в младшем школьном возрасте (от 6 до 11 лет). В зависимости от царящей в школе атмосферы, принятых методов обучения и воспитания, у ребенка развивается вкус к работе, чувство долга, познавательные и коммуникативные умения и навыки и т.д. Или же, напротив, у него возникает чувство неполноценности как в плане использования средств и возможностей, так и в плане собственного статуса среди товарищей (ребенок избегает сложных заданий, ситуаций соревнования и т.д.

Пятый кризис (жизненное самоопределение - путаница ролей) переживают подростки обоего пола в период половой зрелости (11 и 16-18 лет). .

Шестой кризис (близость к людям - изоляция от людей) свойствен молодым взрослым людям в возрасте 18 - 25 лет. Главные проблемы этого кризиса - любовь, рождение и воспитание детей, работа, удовлетворенность личной жизнью.

Седьмой кризис (творчество, жизненная активность - застой, сосредоточенность на себе, на своих проблемах) переживается человеком в возрасте 40 - 45 лет, а иногда и позднее

Восьмой кризис (полнота жизни - отчаяние) переживается во время старения, особенно с выходом человека на пенсию. Человек постоянно раздумывает о прошлом, но может приходить к различным итогам. Особенно остро в этот период ощущение отсутствия в мире порядка, доброго, разумного начала.

## 10. Система регуляции поведения личности

Поведение подчиненного в организации есть результат сложного сочетания различных воздействий. Социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется посредством системы социальной регуляции поведения и деятельности. Она включает следующие основные компоненты: регуляторы:

социальная позиция;

социальная роль;

социальные нормы;

социальные ожидания (экспектации);

социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности;

социальные установки; приемы и методы:

прямые или непосредственные (убеждение, принуждение, внушение, требование поведения по образцу, основанного на подражании, то есть реализация принципа "Делай, как…");

косвенные или опосредованные ("личный пример", "ориентирующая ситуация", "изменение или сохранение ролевых элементов", "использование символов и ритуалов", "стимулирование").

Итак, руководитель в управлении регуляцией социального поведения и деятельности личности подчиненного должен:

относиться к нему не только, как к объекту руководства, а как к личности, партнеру по взаимодействию;

постоянно ориентироваться на лучшие черты, качества, достоинства руководимых им людей;

органично сочетать прямые и косвенные методы управления;

всемерно использовать возможности коллектива.

## 11. Общение и проблемы межличностного восприятия в управленческой деятельности

Общение - это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий: восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения); обмен информацией (коммуникативная сторона общения); выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

Выделение любой проблемы в качестве самостоятельной области научного исследования предполагает решение ряда ключевых вопросов: определение специфики объекта изучения; проведение категориально понятийного анализа; разработка принципов и методов исследования.

Разновидности общения. По используемым знаковым системам различают: вербальное (речевое) общение, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь; невербальное (бессловесное) общение, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль.

По характеру связи общающихся общение делится на: непосредственное, как контакт "с глазу на глаз"; опосредованное, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По количеству участвующих в общении людей различают: межперсональное общение, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников; массовое общение, то есть множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По включенности в процесс общения социальных слагаемых различают: межличностное общение (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль); ролевое общение (общение между носителями определенных социальных ролей).

Разновидностью ролевого общения является управленческое общение.

Основные функции управленческого общения: выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.); получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации; выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

## 12. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них являются: хало-эффект, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках; эффект снисхождения, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков; эффект центральной тенденции, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений; эффект ореола, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека; эффект контраста, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих; эффект проекции, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим.

Стереотипы представляют собой инструмент "грубой настройки", позволяющий человеку "экономить" психологические ресурсы и время. К механизмам "тонкой настройки" относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (позднелат. identifico - отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника.

Эмпатия - это эмоциональное чувствование или сопереживание другому.

Аттракция (фр. attraction, буквально - привлечение, притяжение) - это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам.

Рефлексия (позднелат. reflexio - обращение назад) - это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. causalis - причинность и attributio - приписывание) - это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта.

## 13. Основы постижения внутреннего мира собеседника

Скорость прочтения "внутреннего мира" другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника.

1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, может, попросту в помещении прохладно?

4) Исходить из конгруэнтности (лат. congruentis - соответствующий, совпадающий) - совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники полагаются на невербальную информацию

5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикуляция и телодвижения.

Руководителю важно иметь высокий уровень визуально-психодиагностических способностей, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей "читать" их актуальное психическое состояние. Для нас источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика, жесты, позы, походка человека и др.

Разделение внутреннего опыта на три категории (зрение, слух, ощущения) называется разделением соответственно на визуальную, аудиальную и кинестетическую модальности внутреннего опыта. Человек, у которого преобладают в мышлении зрительные образы, который "специализируется" на зрительном внутреннем опыте, будет называться визуалистом; специализирующийся на слуховом опыте - аудиалистом; специализирующийся в ощущениях - кинестетиком.

Есть и такие слова, которые не относятся ни к одной модальности: "знать", "понимать", "думать". Однозначен вывод: для различных ситуаций управленческого общения для большей убедительности и повышения эффективности общения необходимо формировать свои сообщения, используя слова, характерные для модальности подчиненного. Если руководитель научится говорить с подчиненным так, чтобы тому было удобно слушать руководителя, то у подчиненного формируется бессознательное доверие к руководителю, значительно повышается эффективность управленческого общения.

## 14. Условия эффективного взаимодействия в управленческом общении

Взаимодействие в общении - это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии.

Характерные черты взаимодействия: взаимодействие - необходимый и обязательный элемент совместной деятельности, без него проблематично говорить и о результативной выраженности социальной активности человека; основу взаимодействия составляет многообразие межличностных контактов и действий: непосредственных и опосредованных, случайных и преднамеренных, частных и публичных, длительных и кратковременных, вербальных и невербальных; для взаимодействия характерна циклическая причинная зависимость действий партнеров, когда поведение каждого выступает одновременно и стимулом, и реакцией на поведение остальных, то есть между партнерами проявляется взаимная связь, взаимное воздействие, взаимные изменения и др.

Структурными компонентами процесса взаимодействия в общении выступают субъекты взаимодействия, взаимная связь (на основе формальных и неформальных отношений), взаимные воздействия, взаимные изменения субъектов взаимодействия (на основе изменения точек зрения, взглядов, представлений, отношений, поведения, деятельности и др.).

В процессе взаимодействия каждый стремится ориентироваться на свои цели и цели партнера. В зависимости от степени учета во взаимодействии этих целей различают следующие стратегии поведения:

1) сотрудничество, предполагающее максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей;

2) противодействие, предполагающее ориентацию лишь на свои цели без учета целей партнера;

3) компромисс, предполагающий частное, промежуточное (зачастую, временное) достижение целей партнеров ради сохранения условного равенства и сохранения отношений;

4) уступчивость, предполагающая принесение в жертву собственных потребностей для достижения целей партнера;

5) избегание (уклонение), предполагающее уход от контакта, отказ от стремления к достижению своих целей для исключения выигрыша другого.

содержательные компоненты процесса взаимодействия. К основным из них необходимо отнести дистанцию и позицию в общении. Большое значение имеют также время, место, ситуация, стиль и тон общения и др.

Дистанция в общении.1) Физическое тело не только большинства животных, но и человека окружено определенной пространственной зоной, которую они считают своей собственной личной территорией.2) Размеры личной пространственной территории социально и национально обусловлены (у южных народов и в городских условиях эта территория меньше, у народностей средней и северной полосы и в сельской местности она больше).3) Личная пространственная территория человека имеет ряд зон, в которых и осуществляется общение в зависимости от характера данного акта общения: а) интимная зона (от 15 до 45 см от тела человека). б) личная зона (от 45 до 120 см). в) социальная зона (от 120 до 360 см). г) публичная зона (более 360 см).4) Человек с трудом терпит вторжение постороннего в социальную и личную зону, а вторжение в интимную вызывает неуместные в данный момент физиологические реакции и способствует стрессу (сердце начинает биться чаще, происходит выброс адреналина в кровь, она приливает к мозгу и мышцам как сигнал физической готовности к бою, к отпору).5) Современная городская жизнь принесла с собой ряд исключений из этих правил. В условиях невозможности обеспечения всем общающимся необходимых зон люди договорились сознательно нарушать эти зоны на занятиях в учебных заведениях, в местах массовых скоплений людей (на стадионе, в киноконцертном зале, в общественном транспорте и др.). Это не значит, что в этих условиях человек не испытывает дискомфорта, но он научился внешне это не выражать. Для того чтобы не усиливать этот дискомфорт, рекомендуется не смотреть в упор на соседа, не выражать на лице сильных эмоций и оставаться беспристрастным, не разговаривать даже со знакомыми, быть сдержанным в движениях.

Позиция в общении. Эффективность взаимодействия в процессе управленческого общения связана с теми позициями, которые занимают общающиеся. Удачной попыткой оказания помощи в выборе рациональных позиций в общении является теория трансактного анализа, предложенного американским психиатром Э. Берном (трансакция - это единица общения, это действие (акция), направленное на другого человека).

## 15. Кризисные явления в психике личности в процессе ее социализации

Социализация личности - процесс сложный и противоречивый, в нем приходится постоянно преодолевать многочисленные препятствия и кризисы.

В целом человек на протяжении жизни переживает восемь глобальных психосоциальных кризисов, специфических для каждого возраста (причем шесть из них приходятся на период жизни до 20-25 лет). Суть кризиса составляет внутриличностный конфликт между противоположными состояниями сознания и психики.

Первый кризис (доверие - недоверие) человек переживает в младенчестве - на первом году жизни. Он связан с тем, удовлетворяются или нет основные физиологические потребности ребенка ухаживающим за ним человеком. В процессе разрешения первого кризиса уже могут возникнуть предпосылки к проявлению в будущем стремления к людям или отстраненности от них.

Второй кризис (самостоятельность - сомнения в себе и стыд) переживается в раннем детстве - в возрасте от I года до 3 лет. Он связан с первым опытом обучения, особенно с развитием простейших двигательных навыков (например, хождения), с приучением ребенка к чистоплотности. слишком строгий или слишком непоследовательный внешний контроль приводит к развитию у ребенка стыда или сомнений, связанных, главным образом, со страхом потерять контроль над собственным организмом. Ребенок чувствует свою неприспособленность, сомневается в своих способностях, испытывает лишения. Слабо развита речь, сильное желание скрыть свою ущербность от окружающих.

Третий кризис (инициатива, активность - чувство вины, пассивность) соответствует второму детству (с 3 до 6 лет). В этом возрасте происходит самоутверждение ребенка ("Я - сам"), активное изучение окружающего мира, подражание взрослым, включение в полоролевое поведение. Планы, которые он постоянно строит и которые ему позволяют осуществить, способствуют развитию у него чувства инициативы. Наоборот, переживание повторных неудач и безответственности могут привести его к пассивности и чувству вины.

Четвертый кризис (трудолюбие - чувство собственной неполноценности) происходит в младшем школьном возрасте (от 6 до 11 лет). В зависимости от царящей в школе атмосферы, принятых методов обучения и воспитания, у ребенка развивается вкус к работе, чувство долга, познавательные и коммуникативные умения и навыки и т.д. Или же, напротив, у него возникает чувство неполноценности как в плане использования средств и возможностей, так и в плане собственного статуса среди товарищей (ребенок избегает сложных заданий, ситуаций соревнования и т.д.

Пятый кризис (жизненное самоопределение - путаница ролей) переживают подростки обоего пола в период половой зрелости (11 и 16-18 лет). Этот процесс предполагает объединение прошлого опыта подростка, его потенциальных возможностей и выборов, которые он должен сделать. Может наступить выраженное стремление разобраться в себе в ущерб отношениям с внешним миром (в частности, непонимание форм поведения, соответствующих данному полу), застревание на прошлом вместо мыслей о будущем и др.

Шестой кризис (близость к людям - изоляция от людей) свойствен молодым взрослым людям в возрасте 18 - 25 лет. Он связан с поиском душевной и интимной близости с любимым человеком, вместе с которым ему предстоит прожить семьей продолжительное время. Главные проблемы этого кризиса - любовь, рождение и воспитание детей, работа, удовлетворенность личной жизнью. При неразрешении шестого кризиса характерны первые симптомы отклонений в психике, расстройств, возникающих под влиянием якобы существующих угрожающих сил.

Седьмой кризис (творчество, жизненная активность - застой, сосредоточенность на себе, на своих проблемах) переживается человеком в возрасте 40 - 45 лет, а иногда и позднее. Этот период жизни отличается высокой продуктивностью и созидательностью в самых разных областях. В случае неразрешения этого кризиса у человека выражен эгоизм, эгоцентризм, непродуктивность в работе, исключительная забота о самом себе.

Восьмой кризис (полнота жизни - отчаяние) переживается во время старения, особенно с выходом человека на пенсию. Он знаменует собой завершение предшествующего жизненного пути, а разрешение зависит от того, как этот путь был пройден. Если человек не может свести свои прошлые поступки в единое целое, если он приходит к выводу, что жизнь прожита зря, что времени осталось слишком мало, что оно летит слишком быстро, то он завершает свою жизнь в страхе перед смертью и в отчаянии от невозможности начать жизнь заново, но вместе с тем стремясь получить от жизни больше, чем было получено. Особенно остро в этот период ощущение отсутствия в мире порядка, доброго, разумного начала.

## 16. Система регуляции поведения личности в период воздействия внутренних и внешних факторов

Поведение подчиненного в тех или иных ситуациях складывается на основе опыта всей предшествующей жизни. Отношение человека к тем или иным людям, явлениям, ситуациям, процессам приводит к возникновению соответствующего поведения. В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию различных внутренних и внешних факторов. К основным внутренним факторам можно отнести: исполнение определенной социальной роли; соответствующий статус в организации; степень эмоциональной близости с окружающими; предшествующий жизненный и профессиональный опыт; принадлежность к определенной культуре и субкультуре; конкретная ситуация и тема разговора; настроение в данный момент.

Наряду с внутренними факторами, значительное влияние на поведение сотрудника оказывает ряд внешних факторов: социальное окружение в лице конкретных сотрудников как по "вертикали", так и по "горизонтали"; ожидание определенного поведения от сотрудника; ориентация на определенные стереотипы поведения, одобряемые в организации.

Социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется посредством системы социальной регуляции поведения и деятельности. Она включает следующие основные компоненты: регуляторы: социальная позиция; социальная роль; социальные нормы; социальные ожидания (экспектации); социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности; социальные установки; приемы и методы: прямые или непосредственные (убеждение, принуждение, внушение, требование поведения по образцу, основанного на подражании, то есть реализация принципа "Делай, как…"); косвенные или опосредованные ("личный пример", "ориентирующая ситуация", "изменение или сохранение ролевых элементов", "использование символов и ритуалов", "стимулирование").

## 17. Особенности управленческого общения с подчиненными

Разновидностью ролевого общения является управленческое общение, то есть общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные функции управленческого общения:

выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);

получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Почему первая функция главная? Потому что от ее качества зависит качество исполнительной деятельности. Кроме того, первая функция еще и наиболее сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель изменяет взгляды, отношения, установки, вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение. В процессе его мы контактируем и взаимодействуем не ради праздного любопытства, не "просто так", а для того, чтобы решить какую-либо деловую проблему. Все это требует организации процесса управленческого общения.

Изучение общения показывает сложность этого социального феномена. Эта сложность требует выделения отдельных составляющих, описания структуры. Существует несколько подходов к структурированию общения как социального феномена. Одним из удачных является подход, при котором выделяют три взаимосвязанные стороны общения:

перцептивную (то есть взаимовосприятие партнеров по общению);

коммуникативную (то есть взаимообмен информацией);

интерактивную (то есть взаимодействие партнеров по общению).

## 18. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении

Перцептивная сторона общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков.

Свойства собеседника выражение лица собеседника (мимику); способы выражения чувств (экспрессию); жесты (пантомимику); позы, положение тела и походку; внешний вид (одежду, прическу и др.); особенности голоса и речи.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них являются:

хало-эффект, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках; эффект снисхождения, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков; эффект центральной тенденции, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений; эффект ореола, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера; эффект контраста, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих; эффект проекции, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент "грубой настройки", позволяющий человеку "экономить" психологические ресурсы и время. Они имеют свою "разрешенную" сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов "тонкой настройки". Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера - его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, "прочитать" внутренний мир другого. К механизмам "тонкой настройки" относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (позднелат. identifico - отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия - это эмоциональное чувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. attraction, буквально - привлечение, притяжение) - это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (позднелат. reflexio - обращение назад) - это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. causalis - причинность и attributio - приписывание) - это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои "излюбленные" схемы причинности, то есть привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе.

## 19. Сущность и основные способы управленческого воздействия на подчиненных

Управленческое воздействие выступает частью, функциональной формой психологического воздействия. Особенностью этого вида воздействия является ограниченность сферы применения. Управленческое воздействие используется преимущественно в системе, где доминируют статусные роли (в первую очередь такие, как "руководитель", "подчиненный" и др.).

Исходя из этого, управленческое воздействие должно рассматриваться как замкнутая система, структурные компоненты которой объединяются в единое целое сложными многоуровневыми связями и отношениями.

Структура управленческого воздействия включает следующие компоненты:

субъект (отдельные личности, группа лиц, различные организации, являющиеся ведущей подсистемой в какой-либо системе управления);

объект (разнообразные социально-психологические явления и феномены: личность, общности, их образ жизни и деятельность с целью качественного и полного решения задач организации);

способы воздействия (традиционно выделяют четыре основных: внушение, заражение, подражание и убеждение).

Желая сохранить целостный и позитивный образ самого себя, человек стремится либо уменьшить диссонанс, либо воспрепятствовать его росту. Обычно это происходит тремя путями:

меняется поведение индивида;

изменяются его знания;

он чрезвычайно осторожно относится к новой информации.

## 20. Характеристика основных способов управленческого воздействия

Обычно в качестве основных способов управленческого воздействия выделяют внушение, заражение, подражание и убеждение.

Под внушением понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

Под заражением понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

Под подражанием понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения.

Под убеждением понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности.

Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий:

1. Информирование.2. Разъяснение.3. Доказательство и опровержение

## 21. Деловая беседа как форма управленческого труда

под деловой беседой понимается осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

Разнообразны формы деловой беседы. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу "по душам", и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме, и многое другое.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов: начало беседы и установление контакта; передача информации; аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов); подведение итогов, принятие решения. Начало беседы - это мост между нами и собеседником. Задачи первой фазы следующие: установление контакта с собеседниками; создание приятной (комфортной) атмосферы для беседы; привлечение внимания; пробуждение интереса к беседе; иногда, если необходимо, и "перехват" инициативы.

Основное требование к началу беседы - она должна начинаться с так называемого "Вы-подхода", ~~ есть умения человека, ведущего беседу, поставить се на место собеседника, чтобы его лучше понять.

Фаза передачи информации - вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обозначение проблемы; собственно передача информации; закрепление информации; обозначение нового направления информирования.

Фаза аргументации - наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника.

Четвертая фаза беседы - принятие решения - венчает наши усилия и всю деловую беседу. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед нами.

## 22. Особенности подготовки и проведения служебного совещания

Совещания - это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения.

Преимущества совещаний: на них происходит разностороннее рассмотрение проблем с привлечением различных специалистов; совещания обеспечивают оперативную подготовку альтернативных вариантов решения проблем; совещания дают дополнительную возможность для познания личных и деловых качеств участвующих в них партнеров; проведение совещаний дает определенный психологический эффект: на каждого его участника влияет атмосфера коллективного обсуждения, эмоциональное поведение участвующих, подтекст высказываний и др. Однако эти достоинства совещаний могут проявиться лишь тогда, когда совещаниями не злоупотребляют и их тщательно готовят.

Три вида совещаний: проблемное, инструктивное и оперативное. Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии используется проблемное совещание. Порядок его проведения предусматривает: доклад; ответы на вопросы; прения; коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрейшего исполнения используют инструктивное совещание. Порядок его проведения включает такие важные моменты как: конкретизацию и разъяснение распоряжений; ответы на вопросы; назначение сроков выполнения и ответственных.

Зачастую возникает необходимость получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. В этих целях проводят оперативное (диспетчерское) совещание. Порядок проведения такого совещания включает: заслушивание докладов подчиненных о состоянии дел на местах, попутное разрешение возникших проблем на основе полученной информации.

Чтобы совещание дало желаемый результат, его необходимо серьезно готовить. В период подготовки совещания руководитель должен: четко определить порядок дня, ключевую проблему и желательный круг участников (не более 8 - 10 человек); довести до участников совещания дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня. Время и дата должны совпадать с днем, который традиционно отводится для такого рода деятельности. Непредвиденные совещания возможны лишь как исключения; ознакомить участников совещания со справочными и информационными материалами, относящимися к обсуждаемой проблеме; продумать регламент совещания. Примерный расчет может быть следующим: общее время проведения - не более 1,5 - 2 часов работы, перерывы на 10 минут после 45-50 минут работы. Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких вопросов, то психологически вернее будет внести на рассмотрение вначале более простые, которые требуют меньше времени и умственной энергии; подготовить помещение для проведения совещания. В нем должны обеспечиваться необходимое освещение, оптимальная температура (+22-24 градуса), проветриваемость, необходимая наглядность: (скажем так: от мела и доски до видеотехники). Кроме того, каждый участник должен иметь возможность не только сесть, но и записать услышанное, набросать план своего выступления, разложить необходимые документы и материалы.

Деловой настрой совещания зависит от его начала, а точнее, от поведения руководителя в начале совещания. Он должен: начать точно вовремя в небольшом вступительном слове четко сформулировать цель и задачу совещания; согласовать правила и регламент совещания; назначить ответственного за ведение протокола совещания; не начинать совещания с критики и разноса подчиненных. Если вы начали с критических реплик, то считайте, что ваше совещание на этом закончилось.

Доклад (основную информацию) должны отличать: конкретность и конструктивность; понятность языка и используемых терминов; наглядность; уверенность.

В ходе обсуждения главной проблемы совещания руководитель должен: сначала предоставить слово для выступления младшим по статусу и должности; не прерывать выступления в прениях (за исключением нарушения регламента и неконкретности выступления); обеспечить беспристрастность в оценке выступлений; время от времени переключать внимание участников на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.); не давать возможности уйти в сторону от главной проблемы, утопить поиск решения проблемы в пустопорожней говорильне.

В заключение совещания руководитель: подводит итоги обсуждения; свое мнение излагает в принимаемом решении (хотя иногда свое решение он может принять и после совещания, обдумав все предложенные варианты); благодарит всех участников совещания за работу. После проведения совещания руководитель должен: организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей; организовать контроль за выполнением принятых на совещании решений.

## 23. Закономерности процесса внушения

Под внушением понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

К основным закономерностям протекания процесса внушения относят следующие:

с возрастом индивидов, а следовательно, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается, увеличивается скепсис по отношению к этому способу воздействия;

эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния индивидов: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим самочувствием, у которых высокий жизненный тонус. Вероятно, действие этой закономерности объясняет высокую "эффективность" мероприятий, проводимых различными "целителями" и "знахарями";

решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя (или его конкретно, или той социальной группы, которую он представляет), создающий особый, дополнительный стимул воздействия - доверие к источнику информации. Авторитетность руководителя выполняет функцию так называемой "косвенной аргументации", своего рода компенсатора отсутствия прямой аргументации.

Проведению эффективного внушения способствуют:

информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;

сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;

блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);

положительные ожидания и установки;

жесткая категоричность заявлений и требований;

повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;

особая эмоциональность сообщения.

## 24. Заражение и подражание как способы управленческого воздействия на подчиненных

Под заражением понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

Физиологическая основа заражения - перманентная психическая готовность индивида к разрядке (зачастую она и не осознается). Психологической основой заражения является ряд закономерностей. Во-первых, в массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей. Многие исследователи констатируют наличие особой "реакции заражения", которая схожа по своим последствиям с обычной цепной реакцией.

Во-вторых, в массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит индивидов к действию механизма заражения. Например, аплодисменты на концертах являются своеобразным импульсом, после которого собственно и начинает действовать механизм заражения.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно - от уровня их самосознания. Потенциально всякий индивид подвержен действию механизма заражения, вся проблема в конституциональных особенностях психики каждого, то есть каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная может одержать вверх над рациональной сферой.

Наиболее яркий пример действия заражения - состояние паники. Сам термин происходит от имени греческого бога Пана, покровителя пастухов, пастбищ и стад, вызывавшего своим гневом безумие стада, бросавшегося в огонь или пропасть по незначительной причине. Паника - возникающее в общности людей определенное эмоциональное состояние деструктивного характера, являющееся следствием либо дефицита, либо избытка информации о каком-либо важном явлении.

К основному условию возникновения паники относится передача важной для индивида социальной информации (причем она может быть как вербальной, так и в каких-то зримых образах). Однако этого недостаточно. Для возникновения паники необходимо, чтобы: информации было либо недостаточно, либо чрезмерно; информация содержала либо пугающие, либо непонятные сведения (например, о реальной или воображаемой опасности); информация была настолько сильна по своему воздействию, что способна вызвать сначала страх, а затем и шок. Их динамическим выражением является бессознательное принятие определенных образцов поведения.

Под подражанием понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Основоположник научного рассмотрения подражания - французский психолог и социолог Г. Тард. В соответствии с его концепцией, подражание есть основной принцип развития и существования общества. Мало того, подражание есть лишь частный случай общего "мирового закона повторения". В животном мире этот закон осуществляется через наследственность, а в человеческом обществе - через подражание.

Под заражением понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

## 25. Убеждение - интеллектуальное психологическое воздействие руководителя

Под убеждением понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

Исторически убеждение как способ воздействия стало применяться в социальной практике значительно позже, чем начали действовать механизмы внушения и заражения. Это естественно, поскольку необходимость критического освоения, сознательного принятия или непринятия поступающей извне информации предполагает достаточно высокий уровень интеллектуального развития человека.

На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:

умение установить контакт, вызвать доверие;

выдержка, терпение и такт;

умение доказывать, разъяснять, опровергать;

подача новых идей так, чтобы они ассоциировались с уже усвоенными;

личная убежденность, искренность;

обеспечение одинакового понимания терминов, понятий и выражений, используемых сторонами;

учет индивидуальных и возрастных особенностей убеждаемого и психологии малой группы.

Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий:

1. Информирование.

2. Разъяснение.

3. Доказательство и опровержение. Информирование представляет собой рассказ, то есть живое и образное изложение информации с целью сообщения подчиненному фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям. Рассказывая что-то работнику, избирают либо индуктивный, либо дедуктивный путь. Первый требует последовательно рассматривать факты, явления, события и только потом делать обобщение. Индуктивный путь предполагает, что сначала нужно изложить общие положения, а уж затем приводить факты в их подтверждение.

Обычно выделяют несколько типичных видов разъяснения:

инструктивное разъяснение, в ходе которого работник должен усвоить, вернее, запомнить сообщаемые сведения. Такое разъяснение ведется четким, ясным языком, короткими фразами;

повествующее разъяснение, в ходе которого работнику излагаются факты в виде живого рассказа, призванного привести к соответствующим выводам;

рассуждающее разъяснение, в ходе которого активизируется мыслительная деятельность работника путем постановки перед ним ряда вопросов и последующими логическими рассуждениями подведение его к нужным выводам;

проблемное разъяснение отличается от предыдущих тем, что руководитель ответа на поставленные вопросы не дает. К ответам приходит сам работник, но материалы для разъяснений подаются ему таким образом, чтобы натолкнуть на необходимый для руководителя вывод.

Доказательства при убеждении строятся по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания. Доказательство будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются работником как правильные.

С точки зрения логики опровержение обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую.

В психологическом же плане имеется определенная разница. Она связана с тем, что в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и формированием новых установок. Отсюда в процессе опровержения нужно, наряду с логическими приемами, использовать и психологические. Убеждение предполагает обязательное стимулирование подчиненно - го путем словесного одобрения, поддержки хода его мыслей и действий

## 26. Психологические приемы достижения расположения собеседника приемы

Обращение к собеседнику по имени (имени-отчеству) при всяком удобном случае в ходе делового контакта. Ведь имя и личность нераздельны. Когда к человеку обращаются по имени, то таким образом показывают внимание к данной личности. Внимание к данной личности есть ее утверждение. Это вызывает у человека чувство удовлетворения. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

при общении с нашим деловым партнером у нас присутствует естественное и доброжелательное (естественное, а не по случаю) выражение лица, мягкая и искренняя улыбка. Лицо - это зеркало души, зеркало нашего отношения к человеку. Если у нас именно такое выражение лица и именно такая улыбка, то, скорее всего, это сигнал "Я - ваш друг". Друг повышает защищенность, то есть удовлетворяет одну из потребностей. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

при общении с партнером мы разумно используем комплименты и любезности в соответствии с правилами делового этикета. Комплименты, в отличие от лести, представляют собой слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств партнера. История не знает примеров, когда человеку, которому были адресованы уместные и правдивые слова о нем, вдруг стало неприятно и неуютно. Скорее наоборот. Если комплимент сделан по всем правилам (о них речь пойдет дальше), то возникает эффект внушения. Как следствие внушения - "заочное" удовлетворение потребности "выглядеть" в этом вопросе лучше. Как следствие удовлетворения потребности - образование положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

Несколько слов о правилах применения комплиментов. Их по крайней мере семь:

1. Комплимент должен отражать только реальные и только положительные качества партнера, а также включать один смысл.

2. Отражаемое положительное качество должно иметь небольшое преувеличение, без гиперболизации.

3. Комплимент должен фиксировать более высокий уровень развития того или иного качества у партнера, нежели собственное мнение человека об этом качестве. Например, антикомплиментом будет фраза: "Я поражаюсь, как вы с одного упоминания запомнили телефонный номер 60-60-60! У вас феноменальная память!"

4. Тактика использования комплиментов требует учитывать мнение человека и его отношение к отмеченному качеству. Например, человек проявил элементарную вежливость по отношению к женщине, а его обозвали, желая ему польстить, обольстителем и профессиональным шалуном.

5. Комплимент должен констатировать наличие какого-либо качества, а не содержать рекомендации по его улучшению. Не будет комплиментом фраза: "Ты был активен, но недостаточно!"

6. Комплимент не должен содержать добавок, зачастую преуменьшающих положительное влияние комплимента. Например, во фразе "Руки у тебя золотые, а вот язык твой - враг твой!" лучше использовать лишь первую часть.

7. Наиболее эффективен комплимент, сделанный на фоне антикомплимента себе;

в ходе делового общения будьте терпеливым и внимательным слушателем. Эта тактика приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека - потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

в процессе делового общения иногда целесообразно поговорить о вашем собеседнике, о том, что его интересует, чем он живет, каковы его увлечения и др. При этом мы проигрываем во времени, но выигрываем в расположении собеседника к нам. Эмпирическими наблюдениями подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

## 27. Распределение деловых ролей и управление социально психологическим климатом организации

В любой организации существует динамичное распределение определенных деловых ролей.

Первая роль - чисто функциональная и вытекает из формальной структуры организации. Но вторая роль, которую Белбин назвал "ролью в группе", гораздо менее очевидна, однако она существенно важна для успешной деятельности коллектива. Путем обширных и тщательно разработанных экспериментов он выделил и описал всего восемь деловых ролей, которые только и могут играть члены коллектива; других ролей в группе просто не существует. Эти восемь ролей в коллективе следующие: "лидер", "реализатор", "генератор идей", "объективный критик", "организатор или начальник штаба", "снабженец", "душа коллектива", "отделочник или контролер" (названия ролей несколько отличны от данных Белбиным и приближены к более понятным отечественным синонимам).

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

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

3) "Генератор идей" поставляет группе оригинальные идеи, мысли, предложения; он человек идей.

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

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

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

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

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

## 28. Коммуникация в организации. Метод диагностики взаимоотношений

Коммуникацию обычно понимают в широком и в узком смыслах. Коммуникация в широком смысле - это передача информации от одного индивида к другому, обмен мыслями или информацией для обеспечения взаимопонимания. В узком смысле коммуникация рассматривается, прежде всего, в психологии управления. Она представляет собой сеть каналов и путей, по которым в организации происходит обмен информацией и мнениями.

Коммуникация в организации выполняет четыре основных функции:

управленческую (осуществляется при помощи побудительных сообщений);

информативную (осуществляется при помощи информативных сообщений);

эмотивную (осуществляется при помощи экспрессивных сообщений, передающих возбуждение, эмоциональные переживания);

фатическую, нацеленную на установление и поддержание контактов.

Основные пути повышения эффективности восходящей коммуникации следующие:

работники должны знать, что будет сделано с их работой, сообщением;

работники должны использовать общие с руководителями исходные материалы и данные;

руководитель должен быть доступен для своих подчиненных.

Кроме указанных выше, выделяются еще формальные и неформальные каналы связи. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри организации.

К основным причинам плохих коммуникаций в организации относят следующие:

1. Недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций, отсутствие обратной связи. Опрос руководителей и рядовых работников о рейтинге десяти важнейших моральных факторов успешной работы показал, что осведомленность о состоянии дел в организации руководители поставили на десятое место, а рядовые работники - на второе-третье.

2. Неблагоприятный психологический климат в организации. Напряженные отношения ведут к умышленному искажению информации, излишней подозрительности.

3. Личностные моменты. К сожалению, у ряда работников существует предвзятость в отношении к мнению окружающих, выражающаяся в высокомерии, чванстве и др. Наши оценки событий и людей могут искажаться всевозможными стереотипами. Кроме того, отсутствие у рядового работника интереса к сообщаемой информации вызвана зачастую ее формализмом, монотонностью, тривиальностью, однообразием. На качестве коммуникации сказывается плохая структура сообщений, когда подбор слов, оборотов, форм сообщения оставляет желать лучшего. "Виновата" и слабая память работников. По расчетам специалистов, в организации рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50% информации, а руководители - 60%.

4. Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации. В этом чаще всего повинен отправитель информации. Дело в том, что на каждом уровне иерархии действуют своеобразные фильтры. Верхние уровни управления не желают терять монополию на информацию и преждевременно раскрывать свои планы, справедливо опасаясь как потери рычагов управления ("кто владеет информацией, тот владеет миром"), так и утечки сведений. Вот почему руководители опускают часть информации, действуя в соответствии с тремя стереотипами: "Это знают все", "Это не должны знать все" и "Это рано знать всем". В результате рядовые работники домысливают, достраивают картину. Небезгрешны и нижние уровни. Действуя по необходимости методом проб и ошибок, они не хотят, чтобы начальство знало обо всех промахах и неудачах, которые они легко могут исправить сами.

## 29. Межличностный конфликт. Причины, вызывающие конфликты

Конфликт (от лат. conflictus - столкновение) - это столкновение противоположных интересов (целей, позиций, мнений, взглядов и др.) на почве соперничества; это отсутствие взаимопонимания по различным вопросам, связанное с острыми эмоциональными переживаниями.

В числе основных структурных компонентов конфликта можно выделить следующие:

объект конфликта, - социальное явление (зачастую спорный вопрос, проблема), вызвавшее данную конфликтную ситуацию

участники (оппоненты) конфликта, это отдельные лица, группы людей и даже организации

конфликтная ситуация,

инцидент.

Наряду с основными структурными элементами конфликта, существуют и дополнительные, служащие фоном. К ним необходимо отнести следующее.

Условия протекания. Характер любого разногласия существенно определяется внешней средой, в которой возникает конфликт. Основными параметрами могут быть: пространственно-временные (место осуществления и время, в течение которого конфликт должен быть разрешен); социально-психологические (климат в конфликтующей группе, тип и уровень взаимодействия (общения), степень конфронтации и состояние участников конфликта); социальные (вовлеченность в конфликт интересов различных социальных групп: половых, семейных, профессиональных, этнических, национальных и др.).

Возможные исходы конфликтных ситуаций: полное или частичное подчинение другого; компромисс; прерывание конфликтных действий; интеграция и др.

Динамика возникновения и развития конфликта. В реализации конфликта как процесса выделяют четыре основные стадии: возникновение объективной конфликтной ситуации; осознание участниками объективной конфликтной ситуации; переход к конфликтному поведению; разрешение конфликта.

Типология конфликтов. Существует несколько оснований типологии конфликтов. По направленности конфликты делятся на: горизонтальные (то есть в них не задействованы лица, находящиеся друг у друга в подчинении); вертикальные (то есть между руководителями и подчиненными). Эта разновидность конфликтов составляет от 70 до 80%; смешанные (то есть между руководителями и подчиненными по социальному статусу, но не находящимися в прямой соподчиненности).

По источнику возникновения обычно выделяют: личностные конфликты (синонимы: внутриличностные, внутренние, интрасубъективные, интраперсональные, психологические), которые возникают при столкновении противоположных мотивов, потребностей, интересов у человека; межличностные конфликты. Эта разновидность конфликтов возникает при наличии проблемной ситуации, в которой личности преследуют несовместимые цели; придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом; одновременно в острой конкурентной борьбе стремятся к достижению одной и той же цели; межгрупповые конфликты. В качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели. Часто этот вид конфликтов является результатом межличностного, когда его оппоненты поддерживаются единомышленниками.

## 30. Причины и условия, вызывающие межличностные конфликты

1. Группа причин, порожденных процессом деятельности: технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников, когда действия одного негативно влияют на эффективность действий другого. Например, выполнение задания бригадой, командой, когда действия одного ставят под удар действия всех; перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений. Например, нехватка оборудования и инструментов иногда ведет к напряженности в отношениях по горизонтали; невыполнение функциональных обязанностей в системе "руководитель - подчиненный"; несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям.

2. Группа причин, порожденных психологическими особенностями человеческих отношений: взаимные симпатии и антипатии; неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (наличие противоборствующих группировок, культурных различий и др.); плохая психологическая коммуникация (люди не считаются с потребностями других, не учитывают их состояния); нарушение принципа территориальности (когда нарушаются установленные эмпирические зоны и территории, которые существуют у каждого человека).

3. Группа причин, порожденных личностным своеобразием членов коллектива: неумение контролировать себя; низкий уровень самоуважения; повышенная тревожность; агрессивность; некоммуникабельность; чрезмерная принципиальность в сочетании с догматизмом и др.

## 31. Управление конфликтными ситуациями

Способы управления конфликтами ("сетка Томаса"). На ранних этапах изучения конфликтов широко использовался термин "разрешение конфликтов", который предполагал, что конфликт можно и необходимо разрешать. Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил К. Томас. Он применил двухмерную модель: по вертикали выражена степень напористости при защите собственных интересов; по горизонтали - степень склонности к кооперации и внимание к интересам оппонентов. В соответствии с этими характеристиками, К. Томас выделяет следующие пять основных способов управления и регулирования конфликтами:

соревнование (конкуренция) как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

приспособление как принесение в жертву собственных интересов ради другого;

компромисс;

избегание (уклонение) как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

сотрудничество как создание участниками конфликта альтернативы, полностью удовлетворяющей обе стороны.

На предложенной ниже "сетке Томаса" нет однозначно плохих или однозначно хороших способов управления конфликтами, многое зависит от конкретной ситуации, от конкретных участников и от конкретной проблемы. Однако выявлены следующие возможности способов:

при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;

при соревновании, приспособлении и компромиссе либо один оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба участника конфликта проигрывают, так как идут на компромиссные уступки;

лишь при сотрудничестве оба выигрывают, так как оба пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Возможные пути разрешения конфликта. В любом конфликте существуют, как правило, три пути его разрешения:

самый легкий, но не всегда реальный: изменить, себя или изменить свое отношение к проблеме;

самый трудный, а поэтому практически нереальный: изменить оппонента, его мнение, повлиять на него в нужном нам направлении;

самый оптимальный и реальный: найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы и бороться за его реализацию.

Алгоритм действий руководителя по управлению конфликтами подчиненных может включать следующую последовательность действий.

1) Анализ конфликта:

2) Открытое заявление своей беспристрастности, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта. Для руководителя главное - интересы дела и взаимоотношения в организации.

3) Сокращение объекта конфликта и числа претензий конфликтующих.

4) Справедливое и непредвзятое отношение к инициатору. Не стоит забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство.

5) Эмоциональная выдержанность и сдержанность в процессе управления конфликтом подчиненных.

6) Определение наиболее эффективного метода управления и разрешения конфликта. В ходе реализации метода предложение сторонам своих вариантов решения проблемы.