



СЕЧЕНОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Первый Московский государственный медицинский университет имени И.М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации (Сеченовский Университет)

УЧЕБНОЕ
ПОСОБИЕ

Н.Д. Творогова, Д.В. Кулешов

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

3-е издание,
переработанное и дополненное

Министерство науки и высшего образования РФ

Рекомендовано Координационным советом по области образования «Здравоохранение и медицинские науки» в качестве учебного пособия для использования в образовательных учреждениях, реализующих основные профессиональные образовательные программы высшего образования уровня ординатуры по специальности 31.08.71 «Организация здравоохранения и общественное здоровье»

Регистрационный номер рецензии 1173 от 19 ноября 2020 года



Москва
ИЗДАТЕЛЬСКАЯ ГРУППА
«ГЭОТАР-Медиа»
2021

СОДЕРЖАНИЕ

Список сокращений и условных обозначений	7
Введение	8
РАЗДЕЛ I. АУТОГЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.	13
Тема 1. Личность менеджера	15
Информационный материал	15
1.1. Психология личности.	15
1.2. Модели личности менеджера	17
1.3. Типологии личности, стили делового поведения	20
1.4. Управление развитием своей личности, поведением	30
Тема 2. Психология успеха	44
Информационный материал	44
2.1. Аутогенный менеджмент	44
2.2. Структура деятельности, ведущей к успеху	50
2.3. Условия успешного управления своим поведением.	58
Стереотипы мышления	64
Стереотипы поведения	65
2.4. Защитные «маневры» психики	66
РАЗДЕЛ II. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	75
Тема 1. Анализ организации.	77
Информационный материал	77
1.1. Системный подход к анализу организации	77
1.2. Организационные изменения.	84
1.3. Организационная культура	90
1.4. Социально-психологический климат в организации	107
1.5. Кадровая политика	109
Тема 2. Руководитель организации	115
Информационный материал	116
2.1. Деятельность руководителя.	116
2.2. Творчество в управленческой деятельности.	118
2.3. Структурная характеристика руководства	122
2.4. Индивидуальные особенности руководителя, его стратегии организаторской деятельности	123
2.5. Психологические модели общения руководителя с подчиненными.	125

2.6. Вступление в должность руководителя	128
2.7. Авторитет руководителя.	137
2.8. Реакции руководителя на сопротивление подчиненных.	139
РАЗДЕЛ III. УПРАВЛЕНИЕ ГРУППОЙ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ).	145
Тема 1. Социальная психология здоровья	147
Информационный материал	147
1.1. Здоровье индивидуальное	147
1.2. Здоровье общественное	152
1.3. Взаимосвязь состояний благополучия	152
1.4. Мишени поддержания здоровья работающего населения.	153
Тема 2. Работа в команде	162
Информационный материал	162
2.1. Психология групп	163
2.2. Динамика развития малой группы.	166
2.3. Командная форма работы	168
2.4. Командообразование, комплектование рабочих групп	170
2.5. Командообразование, развитие рабочей группы.	175
2.6. Личность в группе	177
2.7. Взаимодействие человека и организационного окружения	180
2.8. Информационные каналы, сети.	182
2.9. Социально-психологический климат	185
Тема 3. Лидер и руководитель подразделения организации.	191
Информационный материал	191
3.1. Психология лидерства	192
3.2. Типологии лидерства	196
3.3. Теории происхождения лидерства	197
3.4. Личностные свойства лидера	206
3.5. Средства влияния лидера на своих потенциальных последователей	209
3.6. Лидер и руководитель.	211
3.7. Процессы вхождения в группу и приобретения в ней статуса	212
Тема 4. Психология принятия решения.	219
Информационный материал	219
4.1. Процесс принятия решений в структуре управленческой деятельности	220

4.2. Составляющие процесса принятия решений	224
4.3. Формы принятия решений	230
4.4. Факторы, влияющие на принятие решения менеджером	234
Тема 5. Психология управления поведением	242
Информационный материал	243
5.1. Психологические теории социально-психологического воздействия	243
5.2. Влияние власти руководителя на поведение	246
5.3. Основные концепции управления людьми в организации	248
Теория X	248
Теория Y	250
Теория Z	251
5.4. Стиль управления (руководства)	252
5.5. Составляющие управления поведением других	259
5.6. Планирование трудового пути подчиненного	274
РАЗДЕЛ IV. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ	279
Тема 1. Психология общения	281
Информационный материал	281
1.1. Общение	281
1.2. Структура общения	283
1.3. Формы общения	289
1.4. Самопонимание и саморегуляция в процессе общения	298
1.5. Конфликтология	299
1.6. Эмоции в процессе межличностного общения	308
Тема 2. Общение в организации	314
Информационный материал	314
2.1. Характеристики общения в организации	315
2.2. Межличностная совместимость	317
2.3. Общение менеджера	319
2.4. Общение организации	324
2.5. Сотрудники организации, ее подразделения как социальная группа	326
2.6. Психология общения группы (организации, ее подразделения) с личностью	327
2.7. Конфликт в организации	330
2.8. Стресс в работе менеджера	335

2.9. Эмоциональный интеллект менеджера	337
2.10. Поддержание социального благополучия сотрудников учреждения	340
Тема 3. Коммуникация организации с другими организациями, с потребителями ее услуг в условиях конкурентной среды	349
Информационный материал	349
3.1. Психология доверия	349
3.2. Доверие организации	351
3.3. Имидж	353
3.4. Реклама	365
3.5. PR-акции	373
3.6. Мода и подражание	375
3.7. Конкуренция организаций, их имиджей	376
Тема 4. Деловое общение сотрудника организации	381
Информационный материал	382
4.1. Кадровая политика	382
4.2. Деловое общение сотрудника	390
4.3. Психологический контакт	395
4.4. Трудности в деловом общении	398
4.5. Переговоры	401
4.6. Выступления	415
4.7. Конфликты	418
4.8. Индивидуальное здоровье	431
4.9. Психопрофилактика — контроль отрицательных эмоций . . .	434
Глоссарий	462
Предметный указатель	472

Тема 2

РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ

План изложения темы

- 2.1. Деятельность руководителя. **Основные функции руководителя организации. Факторы успешной деятельности руководителя. Общие принципы руководства.**
- 2.2. Творчество в управленческой деятельности. **Методы творческой работы руководителя с целью нахождения новых идей. Отбор сформулированных идей решения конкретной проблемы.**
- 2.3. Структурная характеристика руководства.
- 2.4. Индивидуальные особенности руководителя, его стратегии организаторской деятельности. **Возможные стратегии выполнения руководителем организаторской деятельности.**
- 2.5. Психологические модели общения руководителя с подчиненными.
- 2.6. Поступление на должность руководителя. **С чего начать. Делегирование полномочий и ответственности. Процесс передачи полномочий.**
- 2.7. Авторитет руководителя. **Виды авторитета. Завоевание и поддержание авторитета руководителем. Угрозы авторитету руководителя, сопротивление им.**
- 2.8. Реакции руководителя на сопротивление подчиненных. **Некоторые причины противодействия подчиненных. Приемы «силового давления» подчиненного на руководителя и противодействие им. Сопротивление подчиненных и реакции руководителя на их сопротивление.**

Основные понятия:

руководитель (официальный), управленческая деятельность, позиция руководителя, авторитет руководителя, метод «мозгового штурма», ассоциативные образы при поиске новых идей, делегирование полномочий.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ

2.1. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Основные функции руководителя организации

Основные функции руководителя организации: обеспечение развития организации с целью повышения ее эффективности, принятие решений, планирование, организация деятельности подчиненных, их мотивирование, деловое общение, контроль.

В конкретной работе трудно провести четкую грань между управлением деятельностью организации (ее подразделения) и управлением людьми. Руководитель должен знать цели и задачи организации, а также личные интересы и цели подчиненных ему сотрудников, чтобы направлять и то, и другое в единое русло.

Сфера деятельности руководителя по модели Д. Стокмана, основанной на функциональном подходе А. Файоля:

- ▶ планирование (спрогнозировать выбранный курс, сформулировать цели, выбрать стратегию их достижения, составить программу, выделить ресурсы, стандартизировать методы поведения сотрудников);
- ▶ организация (установить организационную структуру, описать взаимоотношения, ответственность и полномочия, т.е. описать должности, установить требования к должностям и к квалификации занимающих их сотрудников);
- ▶ работа с кадрами (подобрать компетентных людей на должности в организации; сориентировать новых людей в ситуации; обучить сотрудников в процессе их инструктирования и практики; помочь их развитию, сформировать и улучшить их профессиональные знания, деловые подходы, навыки);
- ▶ направлять работу сотрудников на достижение желаемого результата (делегировать права и ответственность, установить точную отчетность по результатам; мотивировать, убеждать и вдохновлять сотрудников на принятие желательных для достижения целей организации действий; координировать работу исполнителей; управлять изменениями, стимулируя творчество и инновации для достижения целей);
- ▶ контролирование, т.е. обеспечение продвижения к целям согласно намеченному плану (установить систему сообщений о выполняемой

деятельности, стандарты исполнения, возможность измерить результаты; периодически предпринимать корректирующие действия; проводить оценку сотрудников, их вознаграждение и наказание).

Факторы успешной деятельности руководителя:

- ▶ умение представлять, визуализировать желаемые результаты и желание работать для их достижения;
- ▶ готовность мотивировать себя и персонал;
- ▶ готовность к общему руководству;
- ▶ желание и способность нести ответственность за порученное задание и принимать в случае необходимости рискованные решения;
- ▶ искусство принимать быстрые решения;
- ▶ готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;
- ▶ готовность к близким социальным отношениям;
- ▶ творческий подход к своей работе;
- ▶ способность видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и использовать их;
- ▶ способность сосредоточиться на настоящем и будущем;
- ▶ готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- ▶ умение правильно использовать свое время;
- ▶ постоянное самосовершенствование; хорошая общая психическая и физическая форма.

Хороший руководитель смотрит на себя как на играющего *тренера*. В любом бизнесе, как считают западные специалисты, руководителю совершенно необходимо быть на своем месте и быть доступным для подчиненных. Хороший руководитель всегда прикроет своих подчиненных, где бы и когда бы в этом ни возникла нужда. Как хороший тренер, он защищает членов команды от чрезмерных требований владельцев команды (Таунсенд Р., 1991).

В бизнесе главный менеджер (директор-распорядитель) определяет цели, стоящие перед организацией, и добивается того, чтобы его подчиненные считали их своими. Только после этого обращается он к «высшему» руководству в поисках его согласия с избранными им целями. Как только это согласие получено, он будет твердо противостоять, если «высшее» руководство попытается отвлечь его самого или его сотрудников от поставленных задач.

Эффективный руководитель всегда выполняет свои обещания. Если его о чем-либо попросят, он пообещает подумать; создаст себе

безопасный срок и запас прочности; назначит дату; выполнит обещанное раньше этой даты (постарается не позже).

Общие принципы руководства

Руководство основано на *принципах*:

- 1) единоначалия;
- 2) мотивирования (тщательное осуществление поощрений и наказаний);
- 3) лидерства (люди склонны идти за теми, кто может удовлетворить их личные потребности);
- 4) научности (в построении всей системы управления);
- 5) ответственности (инструкции, положения, система материальной и другой ответственности каждого сотрудника);
- 6) правильного подбора и расстановки кадров (по деловым качествам на основе правил профессионального отбора);
- 7) экономичности;
- 8) обеспечения обратной связи (получение информации для сравнения фактического состояния с заданным планом).

Поскольку ничто не происходит именно так, как запланировано (закон Сивей), а жизнь многофакторна, то *нельзя предложить алгоритм деятельности руководителя на все случаи жизни*, алгоритмы его поведения в многообразии конкретных управленческих ситуаций. *Творчество* в управлении признается как важная его составляющая.

2.2. ТВОРЧЕСТВО В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Таблица 2. Отличия творческих руководителей от нетворческих (Зазыкин В.Г., Чернышев А.П.)

Недостаточно творческий подход	Творческий подход
Не ценят творческий подход в других людях	Ценят творческий подход в других людях
Не любят неопределенности	Подготовлены к неопределенности
Не верят в собственную изобретательность	Верят в свои творческие способности
Не изучали факторов, препятствующих им стать творцами	Выявляют факторы, препятствующие им стать творцами
Склонны бросить дело, не закончив его	Настойчивы в достижении целей, решении задач
Предпочитают традиционные подходы	Могут порвать с традициями
Подвержены сильным стрессам	Стараются уменьшить воздействие стрессов
Довольствуются статус-кво	Испытывают потребность в переменах

Окончание табл. 2

Упускают возможности	Используют возможности
Слишком серьезно относятся к идеям	Способны легко относиться к идеям
Предпочитают стандартные решения	Предпочитают новаторские решения
Решают проблемы несистематизировано	Решают проблемы систематизировано
Не знакомы с методом «мозгового штурма»	Используют метод «мозгового штурма»
Сталкиваются с трудностями при управлении творческими группами	Способны руководить творческими группами
Подавляют эмоции	Поощряют свободное выражение эмоций
Не способны учиться на ошибках	Стараются учиться на ошибках
Избегают риска	Идут на риск

Некоторые управленческие посты, виды управленческой деятельности особенно требуют творческого подхода. Он необходим при пересмотре существующих форм деятельности, принципов, норм. Творческий подход очень важен и при осуществлении нововведений (табл. 2).

Методы творческой работы руководителя с целью нахождения новых идей

Все виды творческой работы требуют выработки идей. Есть разные методы творческой работы руководителя.

А. Под общим понятием «мозгового штурма» подразумевается совокупность методов активизации поиска идей. Метод «мозгового штурма» предложил в 40-х гг. американский психолог Осборн. Новым идеям, по мнению Осборна, необходим прорыв из сверхсознания в сознание, поэтому и надо устранить те барьеры, которые этому мешают. В частности, при генерировании идей обстановка должна быть непринужденной, люди должны быть раскованными, никакой критики и тем более самокритики (критические замечания порой воспринимаются с обидой, в результате чего человек как бы закрывается). Не должна проявляться иерархия отношений; все при «мозговом штурме» равно; мнение каждого считается ценным и не обсуждается.

Процедура «мозгового штурма»: проблема обсуждается примерно полчаса, за это время выдвигается несколько идей. Все записывается (например, на диктофон), а потом подвергается тщательному анализу. В процессе «мозгового штурма» можно высказывать любые предложения, идеи, в том числе парадоксальные, необычные и даже нереальные. Они ни в коем случае не должны отвергаться, так как даже самая нереальная идея может породить цепь ассоциаций, привести к оригинальной идее и важному практическому результату. Во время «мозгового

штурма», особенно в конце его, когда возникает ажиотаж, идеи генерируются как бы произвольно, неосознанно.

Желательно, чтобы участники «штурма» были представителями разных профессий (специальностей) — идеи из разных областей знаний могут натолкнуть на неожиданные решения.

Оценка предложенных при «мозговом штурме» идей осуществляется после его завершения. Этот метод предполагает, что идеи лучше вырабатываются, если их оценка откладывается на потом.

Б. Метод «*синектического штурма*» является частным случаем «мозгового штурма». Он разработан американским ученым У. Гордоном. При «синектическом штурме» допустимы элементы критики, а главное — предусмотрено выполнение четырех обязательных приемов, основанных на аналогиях:

- 1) прямой аналогии (а как решаются задачи, похожие на данную);
- 2) личной аналогии или эмпатии (попробуйте войти в образ данного субъекта и порассуждайте с его точки зрения);
- 3) символической аналогии (дайте в двух словах, в одной фразе образное определение сути задачи, проблемы);
- 4) фантастической аналогии (представьте, как бы проблему стал решать... далее приводится имя исторического деятеля или литературного персонажа).

Эти обязательные четыре приема и стимулируют возникновение цепи ассоциаций, которые в большинстве случаев приводят к оригинальному творческому решению.

В. Не стоит метод «*синектического штурма*» применять сразу. Лучше сначала применить метод «мозгового штурма», а потом, после обработки данных и по прошествии времени, обратиться к методу «синектического штурма», используя полученные ранее результаты. Обстановка должна быть максимально свободной. Желательно, чтобы был кофе, чай и т.д. Нельзя прерывать процесс генерирования идей — телефоны должны быть выключены, двери закрыты.

«Мозговые атаки» должны проводиться под руководством специально подготовленного для этого специалиста; желательно, чтобы это был психолог.

Г. Метод *фокальных объектов*, как следующая разновидность «мозгового штурма», состоит в том, что признаки случайно выбранных объектов (проблемы) переносятся на рассматриваемый, находящийся в фокусе внимания объект (отсюда и название — *фокальный*). В результате получаются необычные сочетания, новые качества решения

рассматриваемой проблемы. Возникает также цепь ассоциаций, необходимых для творческих решений. В частности, называют проблемы (объект) и любой пришедший на ум предмет (явление), а потом свойства предмета как бы примеряются с точки зрения пригодности для объекта.

Д. Метод морфологического анализа состоит в следующем: в процессе обсуждения выделяют главные характеристики проблемы; создают как бы оси, а затем на каждую из них мысленно нанизывают всевозможные варианты, элементы. При этом в поле зрения могут попасть самые неожиданные варианты, которые в иных условиях едва ли пришли бы в голову. Применять данный метод можно, используя графические построения. В этом случае надо нарисовать оси (лучше три-четыре), на них нанести элементы с названием качеств. Эти оси можно и создать в реальности, вращать их, менять местами элементы, лишь бы возникли идеи. И новые идеи решения проблемы возникнут.

Е. Метод контрольных вопросов. В активизации поиска оригинальных идей может помочь и система наводящих вопросов, которые следует задавать при обсуждении какого-то варианта новой идеи. Например, а если все сделать наоборот? А если заменить этот элемент другим? А если героя заменить героиней? Этот успешный и простой метод можно применять в том случае, когда какие-то решения уже найдены, но они не совсем устраивают. Иными словами, его применяют, когда уже испробованы перечисленные выше методы нахождения новых идей.

Ж. Программно-ролевой метод — метод активизации поиска идей, при котором идеи и решения возникают в условиях взаимодействия членов творческой группы, имеющих свои специфические роли и функции. Обычно рекомендуют следующие *роли поиска идей*: «генератор идей», «эрудит», «консультант по специальным вопросам» и, конечно же, «организатор совместной деятельности», который должен управлять этой работой. Разумеется, в данной группе, в которой идет поиск идей, должны быть взаимопонимание и хороший психологический климат.

У всех приведенных выше методов (А–Ж) поиска идей решения стоящей перед организацией (ее подразделением) проблемы имеется одно общее свойство — целенаправленная стимуляция ассоциативных образов и воображения. Ассоциациями принято считать закономерную связь двух или нескольких психических процессов, выражающуюся в том, что появление одного из них вызывает возникновение другого или других процессов. При ассоциациях возникают чувственные образы, которые потом вербализируются и осознаются. Ассоциации стимулируют

развитие воображения, а это уже не что иное, как начало творческого процесса.

Отбор сформулированных идей решения конкретной проблемы

Как только появится запас идей, необходимо провести их жесткий отбор. Некоторые из них могут оказаться неэффективными, непрактичными, затратными, бессмысленными. Однако неразумно отбрасывать предложения до того, как будут оценены их достоинства. Каждую идею необходимо *проанализировать, исходя из трех критериев:*

- а) насколько вероятна ее плодотворность;
- б) сможете ли вы заставить ее работать;
- в) является ли она лучшей среди других возможностей.

2.3. СТРУКТУРНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РУКОВОДСТВА

А. Институциональное или формальное описание официального руководства включает в себя структурную характеристику целого ряда явлений, среди которых виды, типология, стиль, позиции руководителя, его авторитет и др. (Парыгин Б.Д., 1986).

- ▶ По своим видам руководство может быть научным, организационным, экономическим, техническим и т.д.
- ▶ Типология — это весьма обобщенная характеристика способов деятельности руководителя. В чистом виде типы руководства почти не встречаются на практике.
- ▶ В стиле руководства проявляется прежде всего индивидуальность руководителя, своеобразие его личного почерка деятельности. В каждом стиле руководства особым способом сочетаются различные элементы типологии управления.
- ▶ Позиция руководителя рассматривается как позиция личности, занимающей в подразделении организации особое положение — руководителя. Позиция руководителя — это целостное, активное, деятельное отношение к проблемам и противоречиям жизни своего подразделения. Она проявляется в способе:
 - а) определения руководителем своей роли в системе деловых отношений;
 - б) решения проблем;
 - в) регуляции наиболее значимых сторон жизнедеятельности своего подразделения.
- ▶ Авторитет руководителя — это мера принятия подразделением деловых и личностных качеств своего руководителя.

Б. «Вероятностная модель эффективности руководства» («вероятностная теория руководства») Ф. Фидлера как пример системного анализа руководства включает следующие переменные:

- ▶ личностная (личностно-стилевая) характеристика руководства;
- ▶ особенности ситуации, в которой он функционирует;
- ▶ показатели эффективности (продуктивности) деятельности руководителя.

2.4. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, ЕГО СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Профессиональная деятельность руководителя сведена главным образом к организации профессиональной деятельности исполнителей (сотрудников организации, руководителей ее подразделений). В этом смысле каждый руководитель является организатором; успешность его *организаторской деятельности* в значительной степени зависит от особенностей имеющейся у него *субъективной модели этой деятельности* (Секун В.И., 1990).

Связь между личностной ориентацией руководителя (его личностными особенностями) и его эффективностью носит вероятностный характер, будучи обусловленной степенью его контроля над ситуацией как составляющей его организаторской деятельности. Степень *ситуационного контроля* руководителя может варьировать от ситуации к ситуации, в зависимости от его индивидуальной стратегии своей организаторской деятельности.

Возможные стратегии выполнения руководителем организаторской деятельности

Повторяющиеся условия деятельности, инвариантные элементы управленческой ситуации приводят к формированию у руководителя устойчивых способов ее выполнения, которые могут регулироваться благодаря наличию субъективной стратегии организаторской деятельности.

А. Выделяют следующие *разновидности стратегии* выполнения руководителями *организаторской деятельности*:

- а) стремление руководителя контролировать общий ход подготовки и проведения мероприятий по узловым видам работы, характеризующим отдельные этапы его организации. Такие руководители экономно «расходуют» свою энергию, обладают хорошими коммуникативными и организаторскими способностями;

- б) тщательная коррекция выполнения всех видов работ уже на их подготовительном этапе. Эту стратегию предпочитают руководители с высокой профессиональной компетентностью (наличием специальных знаний, умений, навыков), хорошим личностным контролем, эмоционально устойчивые и уверенные в себе;
- в) стремление руководителя распределять обязанности, назначать ответственных за выполнение отдельных видов работ. Такие руководители имеют ориентацию на социальное окружение, обладают лидерскими качествами и склонны к доминированию. Они умеют требовать и контролировать деятельность подчиненных;
- г) стремление уделять внимание только содержательной стороне организуемого мероприятия. Осуществление этой стратегии требует развитых интеллектуальных способностей.

Б. Руководитель, придерживающийся принципа «авось», делает то, что привык делать:

- ▶ это легко, поскольку привычно;
- ▶ часто не знает, чего действительно (как личность) он сам хочет;
- ▶ иногда это приносит ему ожидаемые результаты;
- ▶ не знает лучшего способа действовать в роли руководителя.

В. Руководитель, придерживающийся принципа «мишень» (Даллман Б., 1995):

- ▶ знает, чего хочет (свою мишень);
- ▶ умеет считывать внешнюю информацию; знает, какие именно его сообщения, реакции, действия в ответ на полученную информацию вызывают желаемые последствия.

Ориентация на результаты своей организационной деятельности (мишень) предполагает следующие *этапы осуществления*:

- а) мысленно представить то, что хочешь сам как личность;
- б) поиск желаемого позитивного результата своей деятельности в качестве руководителя;
- в) шлифовка деталей образа желаемого результата (мишени) своей деятельности;
- г) единение с результатом (мысленно войти в ситуацию, как будто результат уже получен);
- д) научиться играть в команде;
- е) выделить невербальные сигналы, которые говорят, где находишься (в ракурсе мишени или вне ее).

Г. Наибольших успехов добиваются те руководители, которые испытывают радость от решения сложных задач и не боятся критики. Такие люди обычно сами себя мотивируют, ориентированы на действие даже

при решении, казалось бы, неразрешимых задач; направляют всю свою энергию на такие дела.

Д. Можно изо всех сил к чему-то стремиться, но если нельзя направить свою энергию на эти дела, то приходится растрчивать ее на защитные или боевые маневры, а это уменьшает шансы на успех.

2.5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ С ПОДЧИНЕННЫМИ

А. *Вертикальная диадическая модель обмена (информацией, идеями и т.п.)* в организационном лидерстве (в руководстве) Д. Грена. В соответствии с этой моделью преимущественным вниманием со стороны руководителя пользуются и получают от него поддержку компетентные и квалифицированные подчиненные, осуществляющие трудовые вклады, превышающие объем их формальных служебных функций, берущие на себя ответственность за выполнение заданий, существенных для успеха всей организации (ее рабочей группы). Однако, поскольку потребности в профессиональном и служебном росте, в поддержке и внимании со стороны руководителя неодинаково проявляются у разных людей, то внутрдиадный обмен (информацией, идеями и т.п.) носит вероятностный характер. Подобное понимание механизма взаимодействия руководителя с подчиненными позволяет трактовать феномен руководства не как однонаправленное влияние руководителя на подчиненных, а как *процесс взаимовлияния руководителя и сотрудников его организации*.

Б. Атрибутивная модель руководства, предложенная С. Грином и Т. Миттелом, включает два основных звена:

- 1) поведение подчиненного — атрибуция руководителя;
- 2) атрибуция руководителя — поведение руководителя.

В качестве решающего фактора атрибутирования (причинности) и последующего поведения руководителя и подчиненного рассматриваются отношения между ними.

Авторами этой модели руководитель рассматривается как переработчик информации о поведении членов группы, пытающийся дать ему причинное толкование. Предполагается, что умозаключения руководителя в большей мере зависят от постоянства и отчетливости поступающей к нему информации, чем от ее согласованности.

Рассматриваются два основных измерения *каузальной атрибуции (причинной зависимости)*, опосредствующих отношение руководителя к подчиненным:

- а) локус контроля;
- б) стабильность.

Локус контроля определяет направленность действий руководителя:

- а) либо на подчиненного (если, по мнению руководителя, решение задачи зависит от внутриличностных причин);
- б) либо на ситуационные факторы (если, по мнению руководителя, решение задачи обусловлено внешними ситуативными причинами).

Стабильность атрибуций (зависимость действий руководителя от выбранного им типа локуса контроля, на который он ориентируется):

- а) влияет на оценку руководителем текущих действий подчиненного, обуславливает ожидания относительно будущего поведения сотрудников;
- б) детерминируется степенью совпадения его ожиданий относительно действий подчиненного с их реальной актуализацией.

Так, подтверждение ожиданий руководителя относительно поведения подчиненного приводит к объяснению им поведения внутренними причинами, а несоответствие ожиданий трактуется им как следствие действия внешних факторов.

Чем более эмпатичен руководитель в общении с подчиненным, тем вероятнее у него формирование *позитивных каузальных атрибуций* относительно подчиненного (например, приписывание успеха внутренним причинам, а неудач — внешним). Чем значительнее дистанция между руководителем и подчиненным, тем вероятнее *отрицательные атрибуции* относительно подчиненного (приписывание неудач его внутренним причинам). Позитивные атрибуции усиливают вознаграждение и редуцируют карающее поведение руководителя. Негативные атрибуции вызывают противоположное по своему характеру поведение руководителя.

В. Теория переработки социальной информации применительно к руководству (Р. Лорд, Д. Филлипс). В деловом общении общается не только руководитель с подчиненным, но и подчиненный с руководителем. Согласно этой теории выделены *факторы, влияющие на восприятие и интерпретацию подчиненным поведения руководителя*:

- ▶ частота руководящих действий руководителя в групповой ситуации;
- ▶ соответствие наблюдаемого поведения некоторым представлениям, прототипам подчиненного (например, субъективному представлению подчиненного о «руководителе»);
- ▶ социальные нормы, выработанные относительно поведения руководителя в конкретных ситуациях и представленные в сознании подчиненного в виде «перцептивных формул»;

- ▶ степень совпадения ожидаемых действий руководителя с требованиями решаемой им задачи.

Г. В модели когнитивно-поведенческой структуры взаимодействия руководителя и подчиненных (А. Ашаур) рассматриваются следующие элементы когнитивной активности руководителя:

- а) умение прилагать свой прошлый опыт к актуальной групповой ситуации с целью оказания влияния на мотивацию подчиненных;
- б) умение соотносить используемые поощрения и наказания с ожиданиями подчиненных;
- в) умение устанавливать и анализировать обратную связь от всех членов группы;
- г) умение обучать подчиненных определенным когнитивным действиям (например, наблюдению за практическими действиями партнеров), необходимым для поведенческих изменений при решении групповой задачи.

Д. Многолетние исследования, проведенные в Гарвардском университете в США, дали следующие результаты.

1. Первое рабочее место оказывает очень большое влияние на формирование личности сотрудника. Если его шеф — требовательный, но заботливый и способствующий служебному росту, то сотрудник делает хорошую карьеру, добивается успеха и также относится к своим подчиненным, как его первый шеф относился к нему. И наоборот.
2. Стиль руководства первого руководителя влияет на формирование личности сотрудника, и в последующем он также его, как правило, использует.
3. Эффект Пигмалиона (по Розенталю) состоит в том, что руководитель «сортирует» людей и постепенно старается их «сделать по образу и подобию своему». При этом небольшое число «жертв» увольняется; так что по прошествии времени подчиненные действительно становятся такими, как их шеф.
4. Чем меньше у руководителя веры в себя, тем меньше веры в себя он может пробудить у подчиненных.
5. Руководители, которые работают по принципу: «Если все сам не сделаешь, то...», должны и в самом деле все больше и больше брать на себя.

2.6. ВСТУПЛЕНИЕ В ДОЛЖНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

С чего начать

А. Как только вы вступаете в любую новую должность, вы оказываетесь в роли руководителя самого себя, которая предполагает целый комплекс предписаний относительно своего поведения (Иосифович Н., 1995).

Б. Если вы *здесь работали раньше*, теперь *перешли на должность руководителя* и захотите остаться «таким же», вас будут любить, но не будут уважать. Если сразу же не переосмыслить линию своего поведения, то позже придется столкнуться с проблемами, когда нужно будет отказать в одолжении, покритиковать, призвать к дисциплине, наложить взыскание или даже уволить людей, которые были и остаются вашими друзьями, но не выполняют работу. В первую очередь вы — руководитель, а потом коллега, приятель.

В. Если вы пришли руководителем на *новое место работы* (раньше вы здесь ни в каком статусе не работали), разузнайте, кто руководил до вас, как он вел дела и устраивало ли это всех. Если бывшего начальника любили, то стоит прямо всем сказать:

- а) вы знаете, каким прекрасным начальником был ваш предшественник;
- б) вы надеетесь оправдать доверие сотрудников и того, кто вас взял на эту должность;
- в) но у каждого человека (руководителя) свой стиль.

Если предыдущего начальника не любили, то у подчиненных могут возникнуть нереалистические ожидания, что вы спасете их. Следует помочь им обрести чувство реальности, иначе в скором времени они будут разочарованы.

Если вы кажетесь себе не соответствующим должности руководителя, не готовым к ней (слишком молодым или слишком неопытным), то этот *имидж* будет явно проявляться во всем вашем поведении. Авторитет следует завоевывать с самого первого дня. *Первые впечатления долговечны*. Необходимо позаботиться о своей внешности. Нетрадиционно подходить к стилю одежды можно только тогда, когда вы проработаете в новой должности некоторое время и заработаете авторитет. Подумайте, какой имидж вы хотите создать у своих подчиненных, коллег (других руководителей), у вашего непосредственного начальника.

Новоиспеченные менеджеры всегда стремятся сразу продемонстрировать свои способности и поэтому склонны вводить новшества

слишком рано. Прямо скажите и подчиненным, и своему начальству, что вам нужно время для наблюдений и размышлений и что только после этого вы примете решение — нужно что-либо менять в работе или нет.

Сначала понаблюдайте, кто что делает. Пусть работа продолжает идти, как и прежде. Составьте список своих сотрудников. Изучите их должностные обязанности. Выполняют ли они все то, что предписано? Делают ли они больше этого или меньше? Обратите внимание на поведение подчиненных. Общаются ли они между собой? Какое настроение царит в вашем подразделении? Установите взаимоотношения с подчиненными. Не делайте поспешных выводов и не давайте скоропалительных обещаний.

Важно понимать, каковы общие цели организации и какими методами она пользуется для достижения этих целей. Что включают в себя тактические и стратегические задачи? Вам необходимо знать конкретные планы организации в отношении вашего подразделения. Составьте для себя три списка целей и задач:

- ▶ профессиональные (то, чего вы хотите достичь через 3 года, через год и в ближайшее время);
- ▶ организационные (цели, которые ставите перед своими подчиненными, на 3 года, на год, на ближайшее время);
- ▶ личные (на 3 года, на год, на ближайшее время).

Установите первоочередность всех этих целей. Научитесь распределять свое время. Если дни проходят примерно одинаково, сделайте для себя ежедневный распорядок дня. Если круг обязанностей может меняться каждый день, составьте распорядок на неделю.

Как только вы разберетесь в этом, можно будет *определить средства*, с помощью которых вы собираетесь достичь своих *целей*. Необходимо, исходя из поставленной цели:

- а) решить, какой именно вид специальных знаний вам нужен;
- б) позаботиться о надежных источниках этих знаний.

Самое главное — это идея, на которую вы ориентируетесь. Специальные же знания всегда можно приобрести.

Полезно уяснить, *какие ресурсы будут в вашем распоряжении и что будут ожидать от вас* (подчиненные, коллеги, ваш непосредственный начальник). Необходимо также уяснить, по каким стандартам вы будете оценивать качество выполненной каждым и всеми вместе работы.

В ваши обязанности войдет принятие решений, подбор исполнителей, оказание помощи тем, кто в ней нуждается, создание такой атмосферы,

в которой люди смогут продуктивно работать, получать от работы удовольствие и приятно общаться друг с другом. Ваша обязанность — представлять своих подчиненных начальству и доводить до их сведения требования начальства. Руководитель часто действует в роли буфера между запросами высшего начальства и возможностями подчиненных.

Новые руководители должны сразу же начать осознавать свое место среди руководящего состава. Узнайте, с чего началась организация и кто стоял у ее истоков. Существуют ли в организации традиции и какие? Имеет ли значение формальная должность или больше ценится весь комплекс умений и достоинств. Кто в организации облечен реальной властью? На кого вам можно положиться? Кто будет зависеть от вас? Баланс власти постоянно меняется, и вам понадобится политическое понимание, чтобы вписаться в общую картину, которую позже (завоевав доверие и авторитет) можно пробовать менять.

Попробуйте составить организационную таблицу (кто кому подчинен, включая и свою должность). Взглянув на эту таблицу, вы поймете, кто является вашим коллегой, кто руководителем, от кого вы будете получать информацию и кому будете ее передавать. Установите взаимоотношения со своим непосредственным начальником.

Известность ведет к дальнейшему продвижению по службе. Как только вас заметят, вам легче будет получить необходимую поддержку. Переместитесь поближе к власти во времени и пространстве. Вот *15 способов, которые могут помочь усилить свои возможности и значимость в организации* (Иосифович Н., 1995).

1. Ищите возможности работать над важными и сложными заданиями и проектами.
2. Узнайте организационные цели высшего руководства и старайтесь своей деятельностью помогать их достижению.
3. Участвуйте в разрешении проблем.
4. Помогайте боссу справляться с обязанностями.
5. Старайтесь ладить с коллегами и подчиненными.
6. Сопоставляйте личные цели с целями организации.
7. Станьте союзником сильных, активных и удачливых личностей.
8. Старайтесь занимать должность, где даются разнообразные задания, поощряются необычные новаторские подходы, где вознаграждается творчество.
9. Принимайте участие в конференциях и собраниях.
10. Обращайте внимание на то, что происходит вне вашего подразделения (рабочей группы).
11. Сообщайте о себе и своей деятельности.

12. Ищите как можно больше контактов с высшим руководством.
13. Продвигайте своих подчиненных.
14. Осознайте роль и важность горизонтальных решений.
15. Относитесь к окружающим доброжелательно.

Выписка из правил *поведения руководящих работников известной фирмы «Дженерал Моторс»*.

1. Твоя задача — вести общую организационную политику и устранять ежедневно возникающие затруднения.
2. Будь внимателен к критике и улучшающим предложениям, даже если они лично тебе ничего не дают.
3. Будь внимателен к чужому мнению, даже если оно на первый взгляд неверно.
4. Имей бесконечное терпение.
5. Будь справедлив и объективен, особенно в отношении к подчиненным.
6. Будь вежлив, никогда не раздражайся.
7. Будь краток.
8. Всегда благодари подчиненного за хорошую работу.
9. Не делай замечания подчиненному в присутствии третьего лица, особенно его подчиненного.
10. Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, за исключением тех случаев, когда это связано с опасностью для жизни и высокой ответственностью (передача части своих управленческих функций может восприниматься как доверие, но только именно части функций).
11. Выбор и подготовка умного подчиненного — всегда более благодарная задача, чем выполнение дела самим.
12. Если то, что делают твои сотрудники, не расходится в корне с твоими решениями, давай им максимальную свободу действий. Не спорь по мелочам, мелочи только затрудняют работу, создают впечатление мелочности, а следовательно, снижают авторитет.
13. Не бойся, если твой подчиненный способней тебя, гордись таким подчиненным, дай возможность расти — это на пользу делу.
14. Никогда не испытывай своей власти до тех пор, пока все средства не использованы. Но в последнем случае применяй ее твердо и в максимально возможной степени.
15. Если твое распоряжение оказалось ошибочным, признай свою ошибку.
16. В сложных ситуациях, когда возможно недопонимание, старайся во избежание недоразумений давать распоряжения в письменном виде.

Признаки слабого руководителя из-за недостатков в организации труда.

1. Всегда сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, так как не способен предугадать их, почувствовать их приближение и подготовиться к ним.
2. Убежден, что знает дело и умеет его делать лучше всех, поэтому все старается делать сам.
3. Занят деталями, участвует во всех делах, из-за чего ему никогда не хватает времени.
4. Решение старается отложить на завтра; ведь вопрос может решиться сам или его решит кто-то другой.
5. Никогда ничего не решает до конца; бремя нерешенных вопросов ложится на его плечи, давит на психику.
6. Все видит белым и черным; для него нет оттенков, полутонов, нюансов.
7. Случайным, второстепенным вопросам придает слишком большое значение; не способен отличить главного от второстепенного.
8. Старается принять наилучшее решение, вместо того чтобы принять выполнимое.
9. Фамильярен с подчиненными, похлопывая по плечу или обнимая за талию, стараясь приобрести репутацию хорошего руководителя.
10. Готов к любому компромиссу, чтобы избежать ответственности; склонен свалить вину за свои ошибки на других, ищет «козлов отпущения».
11. Работает, руководствуясь практикой «открытых дверей»; к нему в кабинет идет, кто хочет, когда хочет и по любому поводу.
12. Когда его подразделению (рабочей группе) выделяется премия или награда, он всегда в списках первый. В президиуме занимает место только в первом ряду.

Делегирование полномочий и ответственности

Делегирование означает поручение выполнения определенных заданий подчиненным. При этом передаются как полномочия, так и ответственность.

За рубежом считается хорошим тоном, когда начальник может безбоязненно болеть, уходить в отпуск, по каким-то причинам не быть в организации. Он спокоен — управление в надежных руках доверенных лиц. Пока руководитель не научился делать работу руками других, над ним будет висеть угроза развала работы.

А. Положительные факторы делегирования полномочий.

- ▶ Делегирование освобождает руководителя от выполнения несвойственных, рутинных операций, высвобождая время для решения важных и творческих вопросов.
- ▶ Делегирование является целенаправленной формой повышения квалификации сотрудников и способствует использованию их профессиональных знаний и опыта.
- ▶ Делегирование положительно влияет на мотивацию сотрудников. Они чувствуют себя хозяевами на определенных участках работы, а это способствует раскрытию их способностей, проявлению инициативы и самостоятельности.
- ▶ Расширяются уровни принятия решений.
- ▶ Расширяется объем выполняемых организацией (ее подразделениям) заданий.

Право и обязанность сотрудников принимать решения на своем участке выражаются в предоставлении им права подписи, которая констатирует возложение на исполнителя ответственности. Необходимо при делегировании позаботиться о дополнительной подготовке подчиненных.

Б. Случаи, в которых руководителю необходимо использовать делегирование:

- а) когда подчиненный может сделать данную работу лучше;
- б) когда в течение дня всплывает вопрос, требующий решения по одному и тому же алгоритму, следует передать полномочия по решению этого вопроса на более низкий уровень управления;
- в) когда стоимость принимаемого решения на более низком уровне будет меньше;
- г) когда чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой;
- д) когда делегирование позволяет высвободить время и силы руководителя для выполнения первостепенных дел.

В. Типичные препятствия при делегировании:

- ▶ желание действовать, а не руководить;
- ▶ мнение руководителя, что он сам выполнит задание лучше;
- ▶ неумение делегировать ответственность при распределении заданий;
- ▶ отсутствие у руководителя организаторских способностей;
- ▶ отсутствие опыта работы;
- ▶ неуверенность в себе;

- ▶ боязнь попасть в разряд нелюбимых руководителей;
- ▶ позиция недопущения ошибок;
- ▶ недоверие к подчиненным;
- ▶ нежелание развивать своих подчиненных;
- ▶ неясность задач и неумение их объяснить.

Примеры ситуаций, которые затрудняют делегирование:

- ▶ политика в организации (подразделении) определяется одним человеком;
- ▶ обстановка нетерпимости к ошибкам;
- ▶ необходимость принимать рискованные решения;
- ▶ срочность, которая не оставляет времени на объяснения;
- ▶ путаница в распределении обязанностей и полномочий;
- ▶ нехватка кадров.

Г. Что может произойти, когда вы передаете полномочия (по данным зарубежных источников)?

1. Подчиненные совершают ошибки. Из-за того, что вы отвечаете перед организацией за ошибки вашего отдела, такая ситуация создаст впечатление, что вы плохо разбираетесь в людях и в работе. Хороший босс поймет, что вы шли на необходимый риск и не станет преследовать вас за совершенные ошибки.
2. Подчиненные работают лучше, чем вы, что хорошо для организации, но плохо для вас. Вы можете сказать боссу, что отличные результаты, достигнутые подчиненными, нужно отнести на счет ваших эффективных методов обучения.
3. Подчиненные не хотят брать на себя дополнительные обязательства и жалуются на дополнительную работу. С этой проблемой нужно было разобраться до того, как вы передали им задание.

Процесс передачи полномочий

Три важнейших компонента передачи полномочий — это «что», «кто» и «как». «*Что*»: определите, что именно нужно делать, и проследите, чтобы это было выполнено. «*Кто*»: определите, кто это может делать, и обучите его. «*Как*»: используйте навыки межличностного общения, чтобы создать продуктивную рабочую обстановку (Иосифович Н., 1995).

Рассматривая компонент «*что*» при передаче полномочий, составьте список всех ваших видов деятельности: заданий, обязанностей, действий и ответственности — и разделите их на четыре категории:

- 1) работа, которую можете выполнить только вы как менеджер; работа, которую вы никогда никому не передадите — например, ставить вместо себя подпись на важных документах;

- 2) работа, которую можно немедленно передать сотруднику, способному и обученному принимать на себя ответственность;
- 3) работа, которую можно будет передать, как только у вас появится время, чтобы обучить сотрудника выполнять ее;
- 4) работа, которую следовало бы передать, но в настоящий момент нет человека, способного взять ее на себя.

А. Говоря о компоненте «*кто*», если вы видите себя единственным компетентным человеком, способным выполнять работу, которую неплохо было бы передать другим, возможно, вам придется пересмотреть свое отношение к работе. Если передавать полномочия некому, а вы и так перегружены, придется подумать о том, чтобы принять на работу нового сотрудника.

В. В компоненте «*как*» вам нужно показать энтузиазм относительно возможности обучить подчиненных новым умениям и навыкам. Это также полезно для вас, как и для них. Важно, чтобы те, кому вы передаете обязанности, рассматривали новые задания как возможность для их роста, а не как лишнюю тяжесть, от которой вам нужно избавиться. Это может быть неясно подчиненным (возможно, придется потратить некоторое время на объяснение причин, почему вы избрали именно их и что такой шаг означает для них). Быть выбранным для получения дополнительного обучения — это награда за хорошую работу. Подчиненные должны понимать, что принятие дополнительной ответственности принесет им пользу.

В. Передавая полномочия и ответственность в выполнении задания, вы можете использовать следующие *методы*.

1. Подчиненный проводит исследование проблемы, содержания работы и докладывает о результатах. Затем вы принимаете решение и предпринимаете должные действия.
2. Подчиненный проводит исследование и рекомендует действия, направленные на разрешение проблемы, выполнение задания. Затем вы оцениваете рекомендацию, принимаете решение и предпринимаете действия.
3. Подчиненный проводит исследование и принимает решение о необходимых действиях. Затем вы оцениваете решение, принятое подчиненным, и одобряете или не одобряете его. Если одобряете, то стимулируете его к выполнению соответствующих действий.
4. Подчиненный проводит исследование, принимает решение и предпринимает действия, а затем должен сообщать об этих действиях. Вы выражаете доверие к способностям своего подчиненного, но объясняете, что ему нужно сообщать вам о том, как идут дела.

Г. Передавая полномочия, вы должны:

- 1) разъяснить, каких результатов ожидаете;
- 2) установить нормы выполнения работы;
- 3) предоставить необходимую информацию;
- 4) передавать обязанности только людям, способным с ними справиться;
- 5) осуществлять контроль в отношении сроков выполнения задания и качества его выполнения.

Д. Помните, что все мы склонны больше доверять тем, кто походит на нас самих. Проверьте, похож ли на вас подчиненный, которому вы передаете полномочия, в стиле и манере работы, в отношении к системе ценностей и т.д. Но будьте осторожны, чтобы не окружить неосознанно себя своими копиями. Это будет несправедливо по отношению к другим сотрудникам.

Е. Делегирование не освобождает руководителя от общей *ответственности*. Это не способ уйти от ответственности, а форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. За руководителем остается обязанность принимать окончательное решение. Основные *аспекты ответственности при делегировании*:

- ▶ персональный (ответственность как этическая категория поведения сотрудника, как добровольно взятые им на себя обязательства; способствует самоуважению и самовыражению; подобная ответственность не может быть формализована, предписана);
- ▶ функциональный (ответственность как возложенная на работника обязанность быть добросовестным, надежным, рассудительным, осмотрительным; важна при содержащем риск образе действий, когда сотрудник не имеет полной и достоверной информации, должен рассчитывать только на себя; это трудно измеряемая ответственность);
- ▶ организационный (ответственность как часть организационного потока информации снизу вверх, предполагает необходимость отчета в своих действиях, закреплена оргструктурой организации, не может быть никем и никому делегирована; структура организации четко определяет, кто перед кем, когда и в чем должен отчитываться);
- ▶ дисциплинарный (делегирование руководителю права на самостоятельность в принятии решений и соответствующие полномочия требуют от него готовности принять ответственность за полученные результаты; руководитель несет ответственность за решение как неделируемых, так и делегируемых им задач).

Ж. Главные *предпосылки эффективного делегирования*:

- а) четкий контроль за результатами работы;
- б) строгая дисциплина;
- в) предотвращать с помощью негативных санкций попытки подчиненного умело пользоваться «обратным делегированием», «отфутболить» решения на какой-либо другой уровень.

2.7. АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Авторитет — это определенная *социальная роль*, с которой связаны соответствующие ожидания окружающих. Это и *психологическое состояние личности, играющей эту роль* (складывается из осознания своих возможностей, прав и привилегий, знания собственной деятельности и из понимания ожиданий в отношении себя других).

Виды авторитета

Различают авторитет официальный, определяемый занимаемой должностью, и реальный.

Реальный авторитет — это фактическое уважение, доверие подчиненных и то влияние, которым пользуется руководитель. Этот авторитет надо завоевывать, подкреплять, отстаивать. Наличие такого авторитета позволяет решать многие проблемы управления, избегая формализма. Он является важным показателем принятия позиции руководителя его подчиненными.

Авторитет должности — это объективная основа авторитета руководителя, но она автоматически не обеспечивает реальный авторитет.

Завоевание и поддержание авторитета руководителем

Авторитет *поддерживается* с помощью тех или иных мероприятий и общественных ритуалов, информирования о хороших результатах своей работы, уверенности руководителя в себе, умения хорошо ориентироваться в ситуации, разбираться в людях.

Завоевание авторитета — это, по сути дела, борьба за реальные полномочия, которые могут:

- 1) совпадать с номинальными (должностными);
- 2) быть шире номинальных;
- 3) быть уже их.

В *первом случае* руководство осуществляется строго в соответствии с правами и обязанностями руководителя; *во втором случае* его реальные полномочия шире номинальных (должностных). *В третьем случае* руководитель не может осуществить свои номинальные полномочия (Загрузина Т.А., 1986).

Угрозы авторитету руководителя, сопротивление им

А. Если *руководитель видит в своем окружении людей, сомневающих в его авторитете* и не выражающих ему должного уважения, то он может:

- а) проанализировать собственное поведение и выявить ошибки (почему плохо играет роль «авторитета»);
- б) снизить авторитет при выполнении какого-либо дела до уровня своих действительных способностей;
- в) можно и уйти с роли «авторитета», например, заболев.

Б. Комплекс *«угрожающего авторитета»* проявляется в сильном, часто скрытом *беспокойстве по поводу собственного авторитета*. Нередко руководители борются с этим беспокойством средствами, приносящими вред организации. Симптомы комплекса *«угрожающего авторитета»* (Алексеев А., Пичалов В., 1993):

- ▶ блокировка информации, вызывающей сомнение в собственном авторитете (упорное нежелание замечать отрицательные явления, подбор соответствующего окружения и др.);
- ▶ стремление избежать ситуаций, в которых могла бы проявиться собственная некомпетентность;
- ▶ расширение деятельности, направленной на защиту авторитета, и уменьшение времени на решение основных задач организации;
- ▶ нарушение функционирования информационных каналов организации;
- ▶ оказание отрицательных воздействий на социально-психологический климат, подрыв творческого отношения сотрудников к своему труду;
- ▶ изменение кадровой политики.

В. *Факторы, способствующие появлению комплекса «угрожающего авторитета»:*

- а) ситуация фальшивого, на взгляд руководителя, положения (в некоторых областях квалификация руководителя ниже, чем у его подчиненных);
- б) объективные неудачи (трудности организации из-за появления неожиданных препятствий объясняются плохим руководством);
- в) чрезмерная сложность ситуации (решение задач происходит в таких сложных условиях, что они выходят за рамки полномочий руководителя);
- г) соперничество внутри руководства;
- д) деятельность различных группировок (искусственно порождают у руководителя чувство неуверенности в своем положении);

е) индивидуальные особенности руководителя (неуверенность в своей компетентности, возникающая еще в детстве и не поддающаяся коррекции никакими успехами по службе).

Г. Недопустимо, с одной стороны, подрывать «авторитеты» (это ценное достояние организации), с другой — не замечать последствия «заболевания» авторитета, вредные как для него самого, так и для организации, которую он возглавляет или в которой работает.

2.8. РЕАКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ НА СОПРОТИВЛЕНИЕ ПОДЧИНЕННЫХ

Слово руководителя, особенно критическое, может быть строгим, требовательным, способствующим улучшению работы его организации (подразделения, рабочей группы); но оно должно быть и доброжелательным, формирующим партнерские отношения, которые всякий раз должны, насколько это возможно, исключать конфронтацию, саму основу возникновения конфликтных ситуаций в подразделении.

Некоторые причины противодействия подчиненных:

- а) недостаток у них опыта;
- б) отсутствие компетентности;
- в) нежелание брать на себя ответственность;
- г) слишком большая зависимость от начальника;
- д) неорганизованность;
- е) перегруженность работой;
- ж) слишком много текучки.

Приемы «силового давления» подчиненного на руководителя и противодействие им

А. Наиболее характерные приемы *«силового давления» подчиненного на руководителя:*

- ▶ постоянно изыскивает на руководителя «компромат» и старается использовать его в самой уязвимой для него ситуации;
- ▶ встает в позу обиженного, демонстрируя тем самым, что его права и интересы руководитель ущемляет;
- ▶ из любой мелочи делает проблему;
- ▶ обвиняет руководителя в том, что он не руководит, а только требует;
- ▶ оценивает свои поступки так: «Все считают меня грамотным специалистом, кроме вас»;

- ▶ спровоцирует маленький конфликт, втянет в него как можно больше людей и поставит руководителя перед большой конфликтной ситуацией;
- ▶ стремится объединить вокруг себя всех, кто недоволен руководителем, «сколотить» против руководителя оппозицию;
- ▶ периодически возмущается и подчеркивает, что «раньше, при прежнем руководителе, такого не было», что никто не понимает, чего хочет этот новый руководитель.

Б. Советы против подобных приемов «силового давления».

Во-первых, необходимо всякий раз искать причину, главный мотив и, в конечном итоге, цель, которую преследует сотрудник вашего подразделения, прибегая к одному, а часто к нескольким из вышеописанных приемов.

Во-вторых, не давать себя спровоцировать на мелкие конфликты, чтобы они затем не переросли в большой конфликт.

В-третьих, всякие элементы «силового давления», а тем более шантажа предавать гласности и пресекать их изначально.

В-четвертых, лишить сотрудника, который использует столь неблагоприятные приемы, всякой возможности «сколотить» вокруг себя оппозицию, «единый фронт».

Таблица 3. Соппротивление подчиненных и реакции руководителя на их сопротивление (Андреев В., 1995)

	Приемы уклонения сотрудников от поручения руководителя	Способы действия руководителя в данной ситуации
1	Стремятся обосновать, что задание является очень трудным и в указанные сроки его выполнить невозможно	Заменить сотрудника «А» сотрудником «Б», который уже согласился выполнить задание аналогичной или еще более высокой трудности
2	Затягивают выполнение дела с тем, чтобы переложить его на своих коллег	Прежде всего такую ситуацию необходимо обсудить со всеми сотрудниками подразделения как можно раньше. Далее предупредить, что срыв своевременного выполнения задания приведет к лишению премии, поощрений и т.д.
3	Провоцируют руководителя на мелкие конфликтные ситуации, а затем обвиняют его в том, что он к ним придирчив, дает слишком трудные задания	Не вступать в мелкие споры; задание такому сотруднику давать публично, убеждая его при сотрудниках, что оно не труднее, чем те, которые получают другие

Окончание табл. 3

	Приемы уклонения сотрудников от поручения руководителя	Способы действия руководителя в данной ситуации
4	Стремятся доказать, что данный вопрос, поручение не входят в их компетенцию	Стремиться давать поручения в соответствии с должностными обязанностями
5	Ссылаются на перегрузку, особенно на большое число общественных поручений	Сказать, что выполнение общественных поручений сотрудник должен обсудить с руководителями тех общественных организаций, которые ему эти общественные поручения давали
6	Ссылаются на плохое самочувствие и болезнь	Предложить ему взять больничный лист

Список литературы

- Алексеев А., Пичалов В. Деловое администрирование на практике. Москва, 1994.
- Андреев В. Саморазвитие менеджера. Москва, 1995.
- Биркенбил М. Молитвенник для шефа. Москва, 1993.
- Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. Москва, 1983.
- Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Москва, 1998.
- Диллман Б. Результаты на мишень. Санкт-Петербург, 1995.
- Как добиться успеха / под ред. В.В. Хруцкого. Москва, 1991.
- Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. Москва, 1991.
- Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. Москва, 1994.
- Миндин В. Работа! Как ее найти? Бишкек, 1992.
- Основы социально-психологической теории / под ред. А.А. Бодалева, А.Н. Сухова. Москва, 1995.
- Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организации и управление. Воронеж, 1995.
- Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива / под ред. Б.Д. Парыгина. Ленинград, 1986.
- Рюттингер Р. Культура предпринимательства. Москва, 1992.
- Свенцицкий А.Л. Социальная психология управления. Ленинград, 1986.
- Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие / под ред. А.Л. Журавлева, В.А. Хашченко. Москва, 1990.
- Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. Москва, 1995.
- Творогова Н.Д. Психология (курс лекций). Москва, 1998.
- Творогова Н.Д. Психология управления. Практикум. Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2008. 496 с.
- Творогова Н.Д. Психология : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Медицинское информационное агентство, 2020. 664 с.

Филиппов А.В. Работа с кадрами. Москва, 1990.

Шредер Г. Руководить согласно ситуации. Москва, 1994.

Тестовые задания

Верно или неверно?

1. Межличностные отношения — это субъективно переживаемые связи между людьми.
2. Авторитет бывает официальный (авторитет должности) и реальный (фактическое уважение; уважение, которым пользуется руководитель).
3. Изменения — необходимое условие долговременного функционирования организации, а инновационная деятельность — составная часть управленческой деятельности руководителя.
4. Цели и задачи организации зависят от ее структуры.
5. Создание готовности к изменениям — это ослабление тех сил, которые держат организацию в существующем состоянии.
6. Любое нововведение затрагивает интересы, ценностные ориентации и установки людей, а также тех подразделений, в которых они трудятся.
7. Психологический барьер — это совокупность действий, суждений, понятий, умозаключений, ожиданий и эмоциональных переживаний сотрудников, которые осознанно или неосознанно выражают отрицательное психологическое состояние этих работников, вызванное нововведением.
8. Культура выступает средством аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта. Носителями ее являются собрание символов, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные для нее представления о ценностях и убеждениях. С помощью культуры происходит программирование человеческого разума, в результате чего члены одной группы начинают отличаться от другой, принадлежащей к иной культуре.

Выберите один или несколько правильных ответов.

9. Структура управленческой деятельности руководителя включает:
 - а) мотивацию;
 - б) субъективно значимые цели;
 - в) программу их достижения;
 - г) действия и операции;
 - д) оценку эффективности собственной деятельности.

10. Управленческую деятельность на всем ее протяжении сопровождают:
- а) эмоциональные процессы;
 - б) волевые акты;
 - в) принятие решений;
 - г) восприятие социальных объектов;
 - д) креативные процессы.
11. Социально-психологические методы активизации поиска новых идей:
- а) «мозговой штурм»;
 - б) «синектический штурм»;
 - в) поиск фокальных объектов;
 - г) морфологический анализ;
 - д) программно-ролевой.

Поставьте в соответствие.

- 1. Ценность.
 - 2. Идеал.
 - 3. Обычай.
 - 4. Мифология.
- А. Выделяет из многообразия целей конечные. Принадлежит к формам опережающего отражения действительности.
- Б. Свойство того или иного предмета, явления, процесса удовлетворять потребности, интересы большинства сотрудников организации. Формируется в результате осознания своих потребностей с помощью акта оценки.
- В. Неписаное правило поведения.
- Г. Система словесных символов. Содержательная часть представлена в виде метафорических историй, в которых видное место отводится героям.
- Д. Является средством аккумуляции, хранения и передачи человеческого опыта.