

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Восточно-Сибирский государственный технологический
университет»
(ГОУ ВПО ВСГТУ)

А. К. Мункоев

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Улан-Удэ
Издательство ВСГТУ
2005

УДК 338.24
ББК 65.290
М 905

Рекомендовано к изданию решением редакционно-издательского совета Восточно-Сибирского государственного технологического университета

Ключевые слова: организация, поведение, личность, группа

Рецензенты

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и права
БГСХА Э. В. Николаева

канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и права
БГСХА Н. Т. Цыремпилова

Мункоев А. К.

М 905 Организационное поведение: Учебное пособие.

– Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 184 с.

ISBN 5-89230-217-2

В учебном пособии доступно и кратко раскрываются важнейшие категории и понятия дисциплины «Организационное поведение».

Организационное поведение как дисциплина представляет собой сложную область знаний, исследующую поведение личности, группы в рамках современной организации со всеми ее особенностями. Теоретическое изложение каждой темы сопровождается практикумом, который содержит разнообразный психологический материал, позволяющий изучить индивидуально-типологические особенности личности, психологические аспекты малых групп и овладеть навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

Пособие предназначено студентам специальности 061100 «Менеджмент организации».

ISBN 5-89230-217-2

ББК 65.290

© А.К. Мункоев, 2005

© ВСГТУ, 2005

ВВЕДЕНИЕ

Организационное поведение как учебная дисциплина преподается за рубежом с середины прошлого века. В нашей стране обучение этой дисциплине ведется около 10 лет. Она введена в государственные образовательные стандарты подготовки специалистов экономико-управленческого профиля. Организационное поведение как дисциплина представляет собой сложную область знаний, на формирование и развитие которой непосредственное влияние оказывают политические науки, экономика, антропология, психиатрия. Содержание организационного поведения как учебной дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении курсов «Основы менеджмента», «Управление персоналом», «Социальная психология», «Теория управления» и ряда других. Основными элементами организационного поведения выступают индивид и группа. Современные изменения в окружающей среде, интернационализация экономики, внедрение второго поколения информационных технологий, управление качеством с ориентацией на потребителя, признание существующего многообразия работников, возникающие этические проблемы привели к изменению парадигмы управления. Новый подход состоит в признании первенства личности в организации, ее знаний, умений, навыков и управленческого мышления для эффективной деятельности.

Целью данного пособия является представить основы теоретических знаний по современным формам и методам управления поведением личности и группы для повышения результативной деятельности организации.

Полученные в ходе изучения учебного курса знания и практические навыки обеспечат студентам возможность диагностировать свои индивидуально-типологические особенности, самостоятельно решать сложные поведенческие задачи, выявлять причины недостаточной результативности организации, грамотно выстраивать межличностные отношения.

Включенные в содержание пособия схемы и таблицы помогут более эффективно усвоению изучаемого материала.

ТЕМА I. Основы организационного поведения

Цели темы:

- **рассмотреть** сущность дисциплины «Организационное поведение» (ОП) и ее взаимосвязь с другими управленческими дисциплинами;
- **раскрыть** особенности понятия «организация» в контексте ОП;
- **показать** значение эффективности деятельности при изучении дисциплины ОП;
- **описать** особенности понятия «поведение» как категории.

Психология организационного поведения (ОП) как отдельное направление практических исследований берет начало с отчета, опубликованного Р. Гордоном и Д. Хауэллом в 1959 г. Согласно их выводам такая академическая дисциплина, как психология, не полностью удовлетворяет потребности руководителей, которые испытывают затруднение при использовании теоретических положений на практике. Требовался новый подход, основанный на обобщении опыта исследований, оценки, прогнозирования, консультирования, конструирования в области поведения отдельных людей и групп в организациях.

ОП представляет собой мультидисциплину, поскольку использует принципы, методы, заимствованные из других дисциплин: теории организации, общей, экспериментальной, индустриальной, социальной психологии, социологии, политологии, менеджмента, управления персоналом. В свою очередь, ОП представляет собой основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин.

Сущность ОП состоит в систематизированном научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивиду-

альное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды.

ОП состоит в изучении и формировании поведения индивидов, групп для достижения организацией поставленных целей и повышения эффективности ее деятельности.

ОП имеет четкую ориентацию на личность внутри группы, организации, на отношения между индивидами, на восприимчивость индивидов к новому, на способности персонала к обучению.

Предметом ОП выступает взаимосвязь всех уровней системы управления с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды функционирования.

Регулирование ОП носит встречный характер: от задач, необходимых организации, к конкретным личностям, от возможностей и интересов личности к задачам организации.

Поведение индивидов в значительной мере определяется целью и задачами, которые ставит перед собой организация, теми ограничениями, которые она накладывает на личность. В этой связи при изучении дисциплины целесообразно уделить внимание понятию «организация», видам и особенностям организаций, влияющим на поведение ее работников. Кроме того, следует обратить внимание на тот факт, что поведение рассматривается как функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации.

Задача менеджеров – сделать эффективной деятельность отдельных индивидов, групп для достижения общей цели организации. В контексте ОП эффективность определяется не только экономическими показателями, но и показателями качества, удовлетворенности, гибкости, конкурентоспособности и развития. При рассмотрении эффективности необходимо исходить из того факта, что основная задача менеджмента организации состоит в том, чтобы дать

возможность этой организации существовать на рынке продолжительный период времени. Отдельно следует рассмотреть кратко-, средне- и долгосрочные критерии эффективности, а также показатели, характеризующие каждый критерий. Взаимосвязь критериев эффективности во времени представляет собой временную модель эффективности.

1.1. Факторы, влияющие на организационное поведение

Макроэкономические факторы

- экономическая ситуация в стране, регионе
- географическое положение организации
- уровень жизни в регионе
- внешнеэкономические контакты
- статус организации на рынке
- ожидания окружающих

Микроэкономические факторы

- профиль и вид деятельности организации
- уровень финансового состояния личности
- личность первого руководителя (владельца)
- реальная ситуация

Факторы социально-культурной среды

- менталитет
- особенности образования

Факторы правовой среды

- действующее законодательство
- свобода граждан и формы правовой защиты

Комментарии к 1.1

На ОП воздействует множество факторов:

Макроэкономические – факторы внешней среды

Экономическая ситуация в стране, регионе – экономическое и социальное состояние в обществе, настроения, отношение к конкуренции, социальные ожидания.

Географическое положение организации – специфика региона в деятельности организации, климатические особенности.

Сложившийся уровень жизни в регионе – уровень оплаты труда и социального обеспечения, существующий в регионе, национальные особенности работников данного региона, их мобильность, готовность к переменам, предлагаемым условиям работы.

Внеэкономические контакты – влияние международного сотрудничества и конкуренции.

Статус организации на рынке – позиции организации на конкретном рынке по отношению к другим организациям, престиж организации как места приложения сил для работников.

Ожидания окружающих – что ожидает от организации ее окружение: клиенты, партнеры, конкуренты, поставщики и др.

Микроэкономические – факторы внутриорганизационные

Профиль и вид деятельности организации – направления деятельности организации, характер выпускаемой продукции.

Уровень финансового состояния личности – значимость для работников именно данного места работы, их приверженность организации, наличие у них альтернативного (дополнительного) источника средств существования.

Личность первого руководителя (владельца) – амбиции, характер, пристрастия первого руководителя или владельца организации. Руководитель современной формации должен ставить перед собой и решать проблемы выявления личностного и группового потенциала персонала, создания условий для его всестороннего использования и обеспечения на этой основе развитие личности и группы и процветания организации.

Реальная ситуация – экономическое положение дел

в организации, состав работающих, их квалификационный уровень, стиль руководства.

Наличие корпоративного кодекса поведения – наличие утвержденного документа о корпоративной этике и приемлемых правилах поведения в организации.

Факторы социально-культурной среды

Менталитет работников – умонастроения и связанные с ними жизненные позиции индивидов; модель поведения, зависящая от степени личной независимости индивида, определяемая этническими корнями, духовными ценностями, особенностями культуры страны.

Особенности образования – образовательный уровень работников организации. Профессионализм правомерно рассматривать как сочетание общего образования с умениями и навыками, приобретаемыми в процессе работы в конкретной организации, в специфических условиях ее во многом уникальной системы разделения и организации труда.

Факторы правовой среды.

Действующее законодательство – «рамочные условия», которые создает государство для ведения бизнеса.

Свобода граждан и формы правовой защиты – система защиты прав работников, действующая (принятая) в организации.

1.2. Сущность и признаки организации

Организация – скоординированное образование, состоящее, по меньшей мере, из двух человек, которые работают для достижения общей цели.

Признаки организации

- наличие целей
- организационная культура
- организационная структура
- постоянное взаимодействие с внешней средой
- использование ресурсов
- границы существования

Комментарии к 1.2. Признаки организации

Наличие целей – один из основных признаков, раскрывающий смысл существования организации на рынке. Целью любой организации является преобразование ресурсов для получения конечного желаемого результата.

Организационная культура – ценности и поведенческие нормы, разделяемые сотрудниками. Сформировавшаяся организационная культура оказывает сильное влияние на отдельных людей и на организацию как целое, выступая таким фактором, с которым нельзя не считаться и который может быть либо хорошим подспорьем в управлении организацией, либо сильным тормозом в ее развитии.

Организационная структура – принципы взаимодействия подразделений внутри организации; совокупность устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах; способы распределения полномочий и ответственности между подразделениями, специалистами.

Взаимодействие с внешней средой – получение ресурсов из внешней среды и, после переработки, выдача готовой продукции – товаров или услуг; учет запросов поку-

пателей, клиентов, требований законов, политической, экономической ситуаций, изменений в технологии и пр. Если это взаимодействие осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет – ее существование прекращается. Взаимодействие с внешней средой – важнейшая характеристика организации. Степень открытости организации определяет ее адаптационные возможности.

Если скорость изменения параметров внешней среды сравнима со скоростью адаптивных процессов, протекающих в организации, то последняя будет находиться в состоянии неустойчивого равновесия. В этом случае будущее развитие организации становится неоднозначным. Малые воздействия могут вызвать значительные внутренние изменения, и наоборот, значительные воздействия могут не иметь никакого эффекта.

Эти критические области имеют принципиальное значение для дальнейшего развития организации. Как показывает профессиональный опыт руководителей всемирно известных компаний, когда они оказывались в ситуации «между молотом и наковальней», это служило источником для значительных внутренних преобразований в возглавляемых ими компаниях.

Использование ресурсов – расходование материальных, финансовых, кадровых (люди, сотрудники организации), информационных (знания) ресурсов. В настоящее время наиболее ценными видами ресурсов являются люди и информация.

Границы существования – наличие пределов существования организации во времени (жизненный цикл организации), в пространстве (территориальные границы), по отношению к собственности (наличие права владеть, распоряжаться, пользоваться имуществом организации).

1.3. Классификация организаций

Основание классификации	Виды организаций
Способ социальной организации	<ul style="list-style-type: none">• формальные• неформальные
Формы собственности	<ul style="list-style-type: none">• государственные• частные• муниципальные
Отношение к прибыли	<ul style="list-style-type: none">• коммерческие• некоммерческие
Характер потребностей клиентов	<ul style="list-style-type: none">• индивидуальное производство• серийное производство• крупносерийное производство
Формирование отношений внутри организации	<ul style="list-style-type: none">• корпоративные• индивидуалистские• эдхократические• партисипативные

Комментарии к 1.3. Классификация организаций

Предлагаемая классификация организаций построена с учетом особенностей отношений внутри самой организации, ее подразделений.

В зависимости от способа социальной организованности выделяют:

формальные (официальные) организации – официально зарегистрированные, имеющие систему установленных отношений для достижения поставленных целей, структуру должностей, принятые нормы и правила поведения. Действуют на основании разделения труда и специализации, принципов рациональности;

неформальные организации – совокупность личных и социальных отношений, возникающих как результат взаимодействия сотрудников и не имеющая юридического и фиксированного статуса.

В зависимости от формы собственности выделя-

ют:

государственные организации – основным собственником данных организаций является государство;

частные организации – основными собственниками выступают частные или юридические лица;

муниципальные организации – собственность принадлежит местным органам государственной власти или органам местного самоуправления.

В зависимости от отношения к получению прибыли выделяют:

коммерческие организации – основная цель деятельности состоит в получении прибыли;

некоммерческие организации – не стремятся извлекать прибыль из любых направлений своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это не противоречит достижению их целей.

В зависимости от характера потребностей клиентов выделяют:

индивидуальное производство – для удовлетворения потребностей отдельного клиента (личности или организации);

мелкосерийное производство – учитывает требования конкретных клиентов, но выпуск продукции или оказание услуг осуществляет небольшими сериями;

крупносерийное, или массовое, производство – удовлетворяет *обезличенные потребности* клиентов.

В зависимости от формирования отношений внутри организации выделяют:

корпоративные организации – объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности. Для них характерно: устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными;

индивидуалистские организации – добровольное

объединение индивидов в такие организации, сочетают конкуренцию и кооперацию в деятельности, интересы производства связывают с задачами воспроизводства личности. Для этих организаций характерно: изолированность труда исполнителей, гибкие структуры управления, меняющийся характер загрузки отдельных исполнителей, смена специализации работников;

эдхократические организации – основаны на знании, компетенции исполнителей. Такие организации создаются, как правило, в области высоких технологий. Формальности в их структуре сведены к минимуму. Преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется;

партисипативные организации – основаны на участии работников в управлении. Возможно участие в выдвижении предложений, разработке альтернативных вариантов, принятии окончательного решения.

1.4. Поведение индивида

Поведение индивида	Деятельность, имеющая природные предпосылки, в своей основе социально обусловлена, опосредована языком
	$П = f(I, E)$ <p>П – поведение I – особенности индивида E – окружающая среда</p>
Особенности поведения	<ul style="list-style-type: none"> • Поведение имеет причины • Поведение целенаправленно • Характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы • Поведение мотивировано

Комментарии к 1.4. Поведение индивида

Поведение индивида в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.

Поведение – функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации.

I – особенности индивида, его природные свойства и характеристики.

E – среда, окружающая индивида, те организации, где происходит процесс его социализации.

Особенности поведения

Поведение имеет **причины**, т. е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления.

Поведение **целенаправленно** – любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенное вида действия.

Характеристики поведения, которые можно **наблюдать**, измеримы – возможно измерить отдельные составляющие поведения, например насколько быстро мы говорим, выполняем определенное вида работу.

Поведение **мотивировано** – в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления.

1.5. Источники повышения эффективности деятельности организации



Комментарии к 1.5. Источники повышения эффективности деятельности организации

Эффективность деятельности организации – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и развития.

Источники организационной эффективности

представляют собой сложное взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности с учетом синергетического эффекта. Кроме того, на организационную эффективность оказывают воздействие внешние условия существования организации (состояние экономики, конъюнктура рынка, отношения с партнерами и пр.), используемые технологии и уровень технического оснащения организации.

Индивидуальная эффективность – результат выполнения работником поставленных задач с учетом затрат на их реализацию.

Источники индивидуальной эффективности – квалификация специалиста, его способности, умения, навыки самоорганизованности, степень его заинтересованности в работе (уровень мотивированности); отношения, которые существуют в организации, стрессовые нагрузки, возникающие при выполнении заданий.

Групповая эффективность – результат совместной деятельности по достижению поставленных целей. При правильной организации совместной деятельности достигается значительное превышение возможностей отдельных участников коллективного процесса – *эффект синергии*.

Источники групповой эффективности – взаимоотношения, которые складываются в группе, положение, занимаемое группой в структуре организации.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

В наше стремительное время постоянно растет спрос на деловых, организованных людей. Спрос на них во все времена превышал, превышает и будет превышать предложение, потому что нет более надежных, результативных, точных и внимательных «изделий рода человеческого».

Организованного человека отличает определенная система работы, техника личного труда, уважение ко времени. Он делает в три-четыре раза больше, чем неорганизо-

ванный человек, проживая, при этом как бы три-четыре жизни.

Неорганизованный человек идет на поводу у времени и дел. Организованный умеет управлять временем и делами. Его стиль деятельности, результаты труда показывают, что организация любого жизненного процесса в руках человека – огромная сила.

Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, иметь волю и упорство.

Тест «**Организованный ли вы человек?**» послужит не только для проверки личной организованности, но и будет средством, которое может побудить к постижению секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков и привычек. Выберите в каждом вопросе наиболее подходящий для вас вариант ответа.

1. Имеются ли у вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

а) у меня такие цели есть;

б) разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива;

в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;

г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.?

а) да;

б) нет;

в) не могу сказать ни «да», ни «нет», так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день - в голове или на листке бумаги;

г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение наме-

ченного на неделю, на день?

а) отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;

б) отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?

г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?

а) я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и записываю телефоны, фамилии, имена. Если понадобится чей-то номер телефона, то обязательно найду;

б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. Переписывая телефоны, стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании сбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю важным, чтобы был записан телефон, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет значения;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) каждая вещь лежит там, где ей хочется;

б) придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов затем кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением» спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д.;

г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?

а) могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал (считала) его;

г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время;

д) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых местах и ситуациях.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, то ждешь полного. Когда подходит полоса полного, то немного утомляешься и для разрядки... ждешь пустого. В таком чередовании и проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь;

в) погружаюсь в «небытие»;

г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

8. Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли вы при подготовке уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

а) буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроение и др.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

а) записываю в своем еженедельнике, что выполнить и когда;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочи» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако, должен (должна) признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть о поручениях и заданиях помнит тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Пунктуальны ли вы (идя на деловую встречу, на собрание, совещание, заседание)?

а) прихожу раньше на 5-7 минут;

б) прихожу вовремя, к началу собрания, совеща-

ния или заседания;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;

д) если бы было издано научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился (научилась) бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

а) считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей моего умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что не всегда удается выполнить вовремя;

б) своевременность выполнения – это зверь, который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть время выполнения задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок;

г) своевременно выполнить задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно «наказывается».

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить данное обещание довольно затруднительно. Как вы будете себя вести?

а) сообщу человеку об изменившихся обстоятельствах и о невозможности выполнить обещанное;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнить обещание затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;

в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал (не сдерживала) своих обеща-

ний;

г) ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещание во что бы то ни стало.

Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

1. "а" - 1, "б" - 0, "в" - 6, "г" - 2;
2. "а" - 6, "б" - 0, "в" - 3, "г" - 0;
3. "а" - 4, "б" - 6, "в" - 0, "г" - 0;
4. "а" - 0, "б" - 0, "в" - 0, "г" - 6;
5. "а" - 0, "б" - 6, "в" - 0, "г" - 0;
6. "а" - 2, "б" - 1, "в" - 0, "г" - 4, "д" - 6;
7. "а" - 3, "б" - 0, "в" - 0, "г" - 6;
8. "а" - 2, "б" - 6;
9. "а" - 3, "б" - 0, "в" - 0, "г" - 6;
10. "а" - 6, "б" - 3, "в" - 1, "г" - 0;
11. "а" - 6, "б" - 6, "в" - 0, "г" - 0, "д" - 0;
12. "а" - 3, "б" - 0, "в" - 6, "г" - 0;
13. "а" - 2, "б" - 0, "в" - 0, "г" - 6.

До 63 баллов – ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованными. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время.

От 63 до 71 балла – вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию "под ружье" в случае крайней необходимости. Вам следует присмотреться внимательнее к самоорганизации, улучшить ее.

От 72 до 78 баллов – вы – организованный человек. Единственное что можно вам посоветовать – не останавли-

вайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

Тест «Профессиональная дезадаптация»

Вводные замечания. Равновесие между человеком и профессиональной средой, достигнутое в процессе профессиональной адаптации, не представляет собой статичного, раз и навсегда достигнутого состояния. Изменение профессиональной среды, связанное, например, с изменением технологии, с приходом нового руководителя, с приобретением новой профессии или вступлением в новую должность, с переходом в другой цех или на другое предприятие, а также изменение потребностей, возможностей и целей самого человека приводят к необходимости активизации процесса адаптации.

Дезадаптация может возникнуть вследствие кратковременных и сильных воздействий среды на человека или под влиянием менее интенсивных, но продолжительных воздействий. Дезадаптация проявляется в различных нарушениях деятельности: в снижении производительности труда и его качества, в нарушениях дисциплины труда, в повышении аварийности и травматизма. Критериями психофизиологической адаптации считаются состояние здоровья, настроение, тревожность, степень утомляемости, активность поведения. Стойкие нарушения психической адаптации проявляются в клинически выраженных психопатологических синдромах или отказе от деятельности.

Цель занятия. Оценка уровня психологической и физиологической профессиональной дезадаптации.

Порядок работы. Эксперимент может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают бланки для ответов и зачитывают инструкцию следующего

содержания: «Вам будет предложен ряд утверждений. Определите, соответствуют ли они вашему состоянию.

Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, некоторые утверждения вызовут у вас затруднение, в этом случае знак ответа (+) поставьте в графе «Соответствует частично», но старайтесь давать ответ более определенный.

Номер утверждения	Соответствует полностью	Соответствует частично	Не соответствует
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Номер утверждения	Соответствует полностью	Соответствует частично	Не соответствует
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			

Номер утверждения	Соответствует полностью	Соответствует частично	Не соответствует
46			
47			
48			
49			
50			
51			
52			
53			
54			
55			
56			
57			
58			
59			
60			
61			
62			
63			
64			

Обработка результатов. Сопоставить ответы испытуемого с дешифратором. Подсчитать общее количество ответов, совпадающих с дешифратором. Каждый совпадающий ответ оценивается в 2 балла, ответ «Соответствует частично» – 1 балл. Максимально возможное количество баллов – 128.

Подсчитать количество баллов по отдельным при-

знакам. Дать оценку уровня дезадаптации по следующим правилам: 96 баллов и более – высокий уровень дезадаптации, требующий принятия неотложных мер (психологических и медицинских); от 65 до 95 баллов – выраженный уровень дезадаптации; от 32 до 64 баллов – умеренный уровень дезадаптации; до 32 баллов – низкий уровень. Количество баллов по отдельным признакам указывает на источники дезадаптации.

Контрольные вопросы. 1. Что может служить причиной профессиональной дезадаптации? 2. По каким проявлениям можно судить о нарушении профессиональной адаптации?

Опросник для оценки проявлений дезадаптации

1. Чаще всего у меня хорошее самочувствие.
2. Обычно у меня хорошее настроение.
3. У меня много различных интересов помимо работы.
4. Я стал раздражительным.
5. Я стал чаще болеть в последнее время.
6. Мне нравится работать в коллективе.
7. У меня постоянно меняется настроение.
8. В последнее время я чувствую общее недомогание.
9. У меня ровный и спокойный характер.
10. Меня часто одолевают мрачные мысли.
11. Мои близкие стали замечать, что у меня портится характер.
12. Мне стало трудно общаться с новыми людьми.
13. У меня часто бывает подавленное настроение.
14. В последнее время меня стали раздражать вещи, к которым я раньше относился спокойно.
15. Я стал вялым и безразличным.
16. Я часто бываю веселым и общительным.
17. Мне стало неприятно бывать в местах, где соби-

рается много людей.

18. Я стал часто ссориться со своими родными и коллегами.

19. В последнее время мне реже, чем обычно, хочется встречаться со своими знакомыми.

20. Я с удовольствием прихожу на работу.

21. Моя работа мне перестала нравиться.

22. Обычно я работаю легко, без напряжения.

23. В начале смены мне трудно собраться с силами, чтобы начать работу.

24. Во время работы я часто отвлекаюсь на посторонние мысли и забываю, что нахожусь на рабочем месте.

25. Мне всегда хочется как можно быстрее закончить работу и уйти домой.

26. Мой рабочий день обычно пролетает незаметно.

27. Я без труда справляюсь с нормой.

28. Мне часто приходится заставлять себя работать внимательнее.

29. В последнее время мне стало труднее работать.

30. Я часто ловлю себя на мысли, что мне просто ничего не хочется.

31. Я стал пассивным.

32. Я стал забывчивым.

33. Мне трудно удержать в памяти даже те дела, которые надо сделать сегодня.

34. После работы я всегда чувствую себя разбитым.

35. В свободное время мне ничем не хочется заниматься, а только лечь и отдохнуть.

36. При чтении книги на меня нападает сонливость.

37. Когда я читаю, мне приходится напрягать глаза.

38. Я постоянно испытываю неприятные ощущения в глазах.

39. В последнее время я стал хуже видеть.

40. Меня мучают боли в висках и во лбу.

41. Когда я работаю, у меня почти все время болят

спина и шея.

- 42. У меня отекают ноги.
- 43. У меня иногда возникает ощущение тошноты.
- 44. У меня часто болит голова.
- 45. У меня бывают головокружения.
- 46. Я чувствую постоянную тяжесть в голове.
- 47. У меня бывает ощущение шума или звона в ушах.
- 48. Иногда у меня перед глазами как будто летают

блестящие мушки.

- 49. У меня бывают приступы сердцебиения.
- 50. У меня появилась одышка.
- 51. Иногда у меня бывает ощущение, что мне трудно

вдохнуть.

- 52. Я стал часто покрываться испариной.
- 53. У меня легко потеют ладони.
- 54. У меня часто выступают красные пятна на шее и

щеках.

- 55. Я легко засыпаю ночью.
- 56. Я постоянно хочу спать днем.
- 57. Обычно я сплю крепко.
- 58. У меня чаще всего беспокойный сон.
- 59. После пробуждения я засыпаю с трудом.
- 60. Утром мне трудно проснуться.
- 61. После сна я обычно встаю вялым, плохо отдох-

нувшим.

- 62. У меня часто бывает бессонница.
- 63. Я все время чувствую себя усталым.
- 64. Я чувствую себя абсолютно здоровым человеком.

Ключ

1. Нет	13. Да	25. Да	37. Да	49. Да	61. Да
2. Нет	14. Да	26. Нет	38. Да	50. Да	62. Да
3. Нет	15. Да	27. Нет	39. Да	51. Да	63. Да
4. Да	16. Нет	28. Да	40. Да	52. Да	64. Нет
5. Да	17. Да	29. Да	41. Да	53. Да	
6. Нет	18. Да	30. Да	42. Да	54. Да	
7. Да	19. Да	31. Да	43. Да	55. Нет	
8. Да	20. Нет	32. Да	44. Да	56. Да	
9. Нет	21. Да	33. Да	45. Да	57. Нет	
10. Да	22. Нет	34. Да	46. Да	58. Да	
11. Да	23. Да	35. Да	47. Да	59. Да	
12. Да	24. Да	36. Да	48. Да	60. Да	

Дешифратор

Признак	Номера утверждений
I. Ухудшение самочувствия:	
эмоциональные сдвиги	2, 4, 7, 10, 13, 14, 15, 31
особенности отдельных психических процессов	24,28,32,33
снижение общей активности	22, 23, 27, 29, 36
ощущение усталости	1,8, 30, 34, 35, 63
II. Соматовегетативные нарушения	5, 37-54, 64
III. Нарушение цикла «сон – бодрствование»	55-62
IV. Особенности социального взаимодействия	3, 6, 9, 11, 12, 16-19
V. Снижение мотивации к деятельности	20, 21, 25, 26

Тест «Что люди хотят получить от своей работы?»

Тест можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у испытуемых. Зная это, можно наиболее эффективно воздействовать на их мотивацию.

Инструкция

Каждому участнику теста необходимо оценить по пятибалльной шкале степень важности для него каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на его отношение к работе.

Очень важно	Важно	Важно, но не очень	Не очень важно	Не важно
5	4	3	2	1

Крайними полюсами этой шкалы являются «очень важно» и «не важно», средней позицией – «важно, но не очень».

Опросник

Как вы оцениваете влияние каждого из следующих факторов на ваше отношение к работе?

1. Интересное содержание работы.
2. Хороший начальник.
3. Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
4. Возможность продвижения по службе.
5. Удовлетворенность личной жизнью.
6. Престижная работа.
7. Ответственная работа.
8. Хорошие условия для работы.
9. Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании.
10. Возможность самосовершенствования.
11. Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
12. Чувство безопасности, связанное с работой.

Подведите итоги

По результатам теста необходимо заполнить таблицу и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у того или иного участника.

Необходимо разбить участников на группы по 5-6 человек и сравнить результаты:

а) насколько они (результаты) схожи у всех членов мини-группы?

б) какие мотивационные факторы наиболее существенны для вашей мини-группы в целом?

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
Номер фактора	Балл	Номер фактора	Балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	
Итого:		Итого:	

ТЕМА II. Поведение человека в организации

Цели раздела:

- **показать взаимосвязь** ОП с бихевиористскими и другими науками;
- **дать обзор** основных подходов и школ научной мысли;
- **рассмотреть** сущность, особенности и возможности некоторых современных научных подходов (ситуационного, интеракционистского, синергетического);
- **соотнести** различные теории и подходы к личности;
- **отразить** взаимосвязь менталитета россиян и формирующейся российской системы управления.

Недостаток знания о людях – это не пустая, а главная угроза жизни.

Недостаток знаний о личности, возможно, является стержневым вопросом, который наиболее важен для нас сегодня – вопросом понимания, чем может стать человек при новой расстановке социальных сил.

[Гарднер Мэрфи (Murphy), 1968]

ОП – очень сложная область изучения, вбирающая в себя множество моделей, подходов и теорий, элементы которых служат исследователям основой для создания собственных моделей ОП.

Конечно, ни одна теория не может адекватно объяснить все, что мы знаем о личности и об организациях. Поведение человека в организациях настолько сложно и неоднозначно, что трудно объяснить его в терминах отдельной теории или направления. Различные теории могут быть полезны для рассмотрения разных проблем или аспектов. Такая позиция, известная как эклектизм, означает, что следует оставаться открытым для различных точек зрения. Эклектическая ориентация также означает, что нам следует рассматривать положения, концепции и методы с различных позиций, а не быть приверженными единственной теории. Среди теоретиков получает все большее распространение мнение, что пришло время прекратить быть «воинами принципа» (Aldrich, 1988) и вместо этого поискать более полное объяснение через объединение точек зрения. Концепции самых различных направлений, даже идеи, кажущиеся противоречивыми, позволят нам лучше понять, что значит для организации человек, и что значат для человека организации.

2.1. Подходы и школы научной мысли

Школа	Период	Аспект	Описание
Организационная теория	До 1900 г.	Структурный	Заостряет внимание на разделении труда и его облегчении с помощью применения машинного оборудования
Научный менеджмент	1910-е гг.	Структурный	Описывает менеджмент как науку, где работники имеют точно определенную задачу; отбор, обучение, развитие каждого из них основаны на научных исследованиях; равное разделение труда между рабочими и менеджерами
Классическая школа	1920-е гг.	Структурный	Описывает функции менеджера (планирование, организация, контроль, координация) и основные принципы: специализация работ, скалярная цепь ко-

Школа	Период	Аспект	Описание
			манд, координация деятельности
Бюрократия	1920-е гг.	Структурный	Заостряет внимание на приказах, рациональности, формализации менеджмента
Школа человеческих отношений	1920-е гг.	Поведенческий	Фокусируется на важности положения и ощущений работников, неформальные роли и нормы влияют на результативность деятельности
Неоклассическая школа	1930-е гг.	Структурный	Пересмотр классических принципов, описанных выше
Групповая динамика	1940-е гг.	Поведенческий	Участие индивидумов в принятии решений, влияние сформированных групп на деятельность организации
Лидерство	1950-е гг.	Поведенческий	Описывает важность лидеров (социальных и по задачам) для группы, различие между теориями Х и Y

Школа	Период	Аспект	Описание
Партисипативный подход к принятию решений	1950-е гг.	Поведенческий	Предполагает, что люди удовлетворены, когда участвуют в процессе принятия решений
Социально-техническая школа	1960-е гг.	Интегративный	Обращается к технологии и к рабочим группам, рассматривая их как единое целое
Теория систем	1960-е гг.	Интегративный	Рассматривает организацию как открытую систему со своими входами, выходами, обратной связью
Ситуационный подход	1980-е гг.	Интегративный	Обращается к связи между обстановкой во внешней среде и процессами внутри организации, указывает на связь между организационной структурой и различными ситуациями
Синергетический подход	1980-е гг.	Интегративный	Теория хаоса, парадигма самоорганизации в состояниях неустойчивости

Школа	Период	Аспект	Описание
			нелинейных систем, согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, дающее синергетический эффект
<i>Интеракционистский подход</i>	1980-е гг.	Поведенческий	Характеризуется убеждением что человеческая природа и социальный порядок являются продуктом коммуникации в окружающей среде, поведение функцией от динамического взаимодействия человека и его окружения

2.2. Ситуационный подход к организации

Ситуационный подход к управлению основан на утверждении, что не существует единственно верного универсального способа управления для любой ситуации: способ, который был очень эффективен в одной ситуации, может оказаться совершенно непригодным для других и в другой ситуации. Различные ситуации и обстоятельства требуют различных навыков, и в разных ситуациях разные типы людей будут лучше соответствовать, например, роли менеджера или лидера. Из этого утверждения следует, что менеджеры должны постоянно искать различные подходы,

применять их в различных ситуациях.

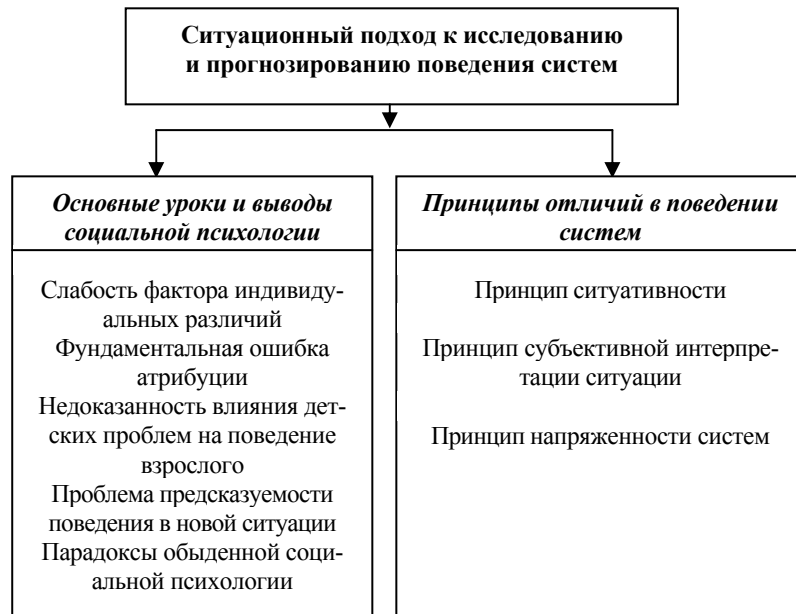
Ситуация – комплексное целое, представляющее паттерны (модели, способы интеграции и интерпретации) множественных стимулов, события, объекты, людей, эмоциональный тон, существующее в некоторый момент времени, в некотором контексте. Этот термин близок по значению к терминам «состояние дел» или «стечение обстоятельств».

Ситуационный подход причастен ко всем аспектам ОП. Лидеры, группы, команды и отдельные люди не могут существовать в изоляции друг от друга или более широкого окружения. Следовательно, для всех них требуется знание и понимание ситуации с тем, чтобы качества, которые они привносят, могли бы быть эффективно гармонизированы и объединены. При применении ситуационного подхода менеджер определяет характеристики личностей, составляющих группы, и групп, динамический способ взаимодействия которых образует организацию и определяет свой стиль руководства еще до принятия какого-либо решения по конкретной проблеме в конкретной ситуации.

Тем не менее ситуационный подход не панацея от всех организационных бед, поскольку в рамках данного подхода существуют свои проблемы. Например, на крупном предприятии число переменных громадно и поэтому нелегко понять ни их относительную важность, ни то, как они, взаимодействуя, образуют новое качественное состояние. Даже если можно понять главные переменные, то все еще остаются проблемы понимания, измерения, сопоставления и оценки того, как они воздействуют на основные подразделения и отделы, какие из них, как, кому и в какой степени необходимо учитывать при решении вопросов о способах адаптации к конкретным обстоятельствам. Различие организационного поведения и естественных наук состоит, прежде всего, в проблемах с получением объективных, точных данных.

В качестве иллюстрации ситуационного подхода приведена обзорная схема Ч. Хэнди «*Ситуационная обстановка и структура организации*», которая дает возможность определения типа и характера организации через оценку переменных в рамках данной ситуации и выявления возможных источников проблем, напряженности и конфликтов.

2.3. Социально-психологические принципы ситуационного подхода в исследовании прогнозирования поведения систем



Комментарии к 2.3

Уроки и выводы современной экспериментальной и когнитивной социальной психологии, сформулированные Л. Россом и Р. Нисбеттом в результате анализа проблем

предсказуемости и связности поведения, позволяют обосновать необходимость ситуационного подхода в исследовании и прогнозировании поведения систем.

1. **Слабость фактора индивидуальных различий** в вопросах предсказуемости поведения проявляется в том, что прогноз поведения человека, группы в новой ситуации на основе знания только индивидуальных различий ненадежен.

2. На поведение часто оказывают решающее влияние ситуационные элементы. **Фундаментальная ошибка атрибуции:** чрезмерное представление людей о значимости личностных черт, диспозиций при одновременной неспособности признать важность влияния ситуации на поведение.

3. **Недостаточная доказуемость влияния детских проблем** и условий воспитания на **поведение в зрелом возрасте.** При проведении исследований данных явлений, возможно, сказывался эффект Пигмалиона.

4. **Проблема предсказуемости поведения возникает всегда, когда человек** (даже хорошо знакомый) **оказывается в новой ситуации.** Масштабность эффекта ситуативных факторов должна являться предметом специального исследования.

5. Хотя результаты научных эмпирических исследований часто противоречат житейскому опыту, люди тем не менее часто делают правильные прогнозы на основе ошибочных убеждений и ущербных прогностических стратегий. Таким образом, сосуществуют научная и **обыденная социальная психология:** в определенных рамках, сходных ситуациях достаточно верный прогноз можно сделать на основе житейского опыта.

6. В основе **отличий в поведении систем** (людей) с позиций современной социальной психологии лежат **три принципа:**

а) **принцип ситуативности** (сила, тонкость и частая скрытость ситуационных факторов). По К. Левину, существ-

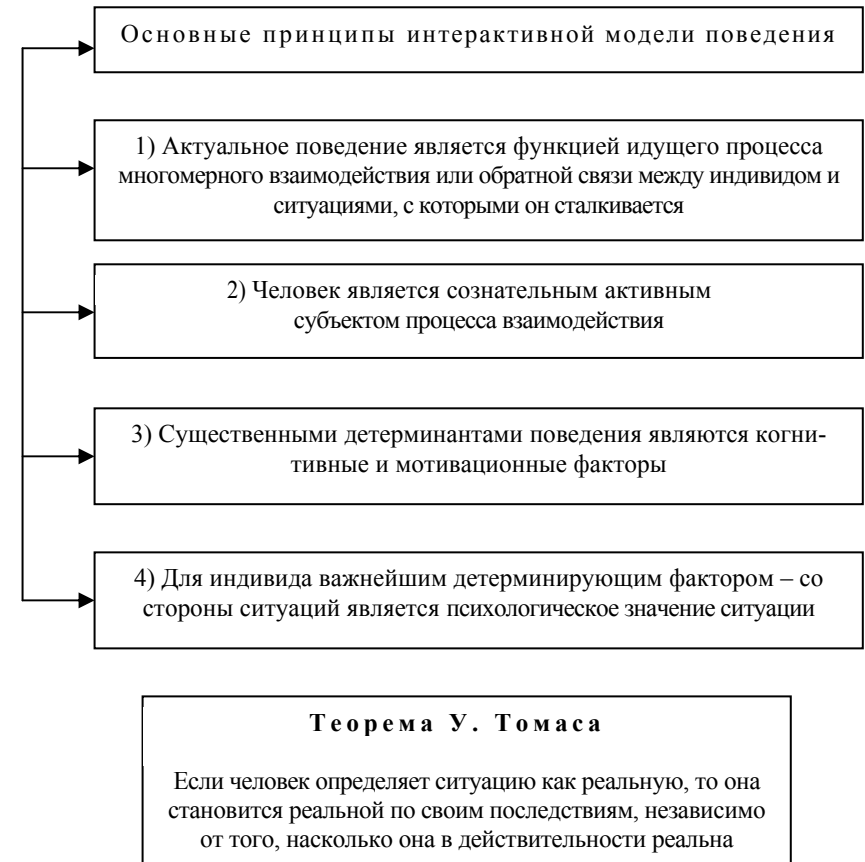
вуют внешне незначительные, но по сути важные детали ситуации – каналные факторы, открытие или закрытие, отсутствие или наличие которых (одобрение – неодобрение, отсутствие – наличие плана, программы, стимула и т.п.) существенно меняет поведение;

б) **принцип субъективной интерпретации конкретной ситуации индивидом.** Эта интерпретация – активная, она связана с приданием значения тем или иным аспектом ситуации и является результатом многих когнитивных и мотивационных влияний. Интерпретация изменчива. Понять диспозицию мотивов поведения личности легче, чем просчитать и интерпретировать ситуацию;

в) **принцип напряженности систем:** и психика человека, и социальная группа – своего рода напряженные системы, поля, где имеет место неустойчивое равновесие между побуждающими и сдерживающими силами, и даже малый фактор внешней среды, или ситуационного характера может вызвать лавинную реакцию. Состояние каждой части поля зависит от каждой другой части.

Для получения эффективного прогноза поведения нужно анализировать не только стимулирующие, но и сдерживающие (типа групповых норм) факторы. На пороге изменений система находится в более неустойчивом равновесии. Крупные манипуляции могут быть неэффективны, а малые (основанные на факторе напряженности, использующие каналы эффективности) – могут оказаться неожиданно эффективными.

2.4. Интеракционистский подход к поведению



Комментарии к 2.4

Существует много различных версий интеракционизма. Некоторые ученые (Л. Первин, К. С. Льюис и др.) считают, что «интеракционистская точка зрения становится *Zeitgeist* (нем. духом времени) в исследованиях личности», отражая преобладание когнитивных и экологических взглядов, и дает самую лучшую

систему для адекватного объяснения поведения человека.

Н. Эндлер и Д. Магнуссон (1977) сформулировали **основные принципы интеракционистской модели поведения.**

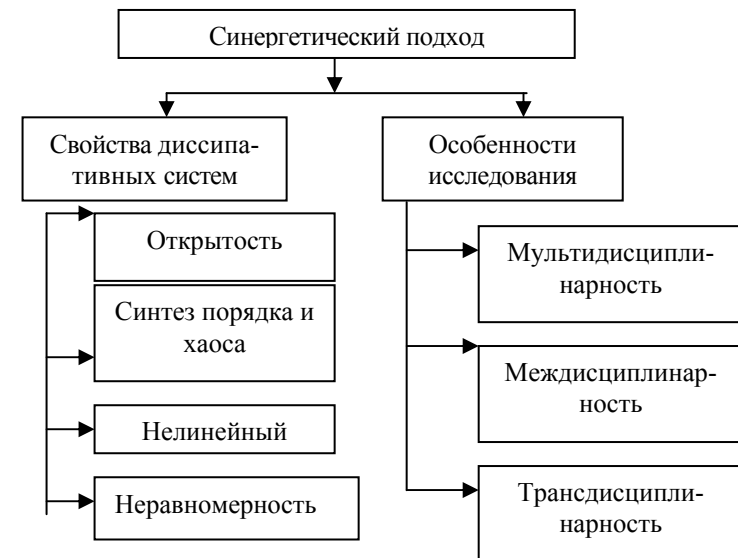
Интеракционистский подход характеризуется убеждением, что человеческая природа и социальный порядок являются продуктом коммуникации в окружающей среде. Поведение не может рассматриваться только как ответ на стимулы среды, или как выражение внутренних органических потребностей, или как проявление культурных шаблонов. Важность сенсорных сигналов, органических стимулов и культуры, безусловно, признается, но направление, которое приняло поведение человека, рассматривается как результат взаимных уступок людей, зависящих друг от друга и приспособляющихся друг к другу. Личность человека – те отличительные шаблоны поведения, которые характеризуют данного индивида, – рассматривается как формирующаяся в процессе повседневного взаимодействия с окружающими. Культура группы (модели соответствующего поведения) возникает и укрепляется в коммуникации людей при их постоянном взаимодействии с условиями жизни и совместной деятельности.

Интеракционистская модель отражает человека, активно интерпретирующего окружение в рамках своих когнитивных возможностей и психического склада, воздействующего на среду и в свою очередь оказывающегося под ее воздействием. В этом динамическом подходе актуальное поведение (от мысли или эмоции до какого-то внешне проявляемого действия) является результатом содержания и структуры когнитивной интерпретации человеком своего окружения в сочетании с воздействиями, связанными с различными аспектами физического и социального окружения. В конкретной ситуации частично социально и культурно разделяемое, частично уникальное значение, которое чело-

век приписывает окружению, определяет проявляемое поведение. С помощью процессов категоризации и интерпретации индивид тем или иным образом «определяет» ситуацию. Следствием этого «определения» ситуации становится его поведение, которое он строит в соответствии со своим «определением». Человеческое поведение – это ряд приспособлений к изменяющемуся пониманию ситуаций.

Таким образом, человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но определяет ее, одновременно «определяя» себя в этой ситуации. Тем самым личность фактически сама создает, конструирует тот социальный мир, в котором живет.

2.5. Синергетический подход к ОП



Комментарии к 2.5. Синергетический подход к ОП

Предложенный Г. Хакеном термин **«синергетика»** (греч. «синергена» – содействие, сотрудничество) акцентирует внимание на согласованности взаимодействия частей при образовании новых структур и когерентного функционирования частей, отражающихся в поведении динамичной нелинейной системы как единого целого. Синергетика инициирует глубокие изменения в методологии современной науки, в самом стиле научного мышления, формирует новый нетрадиционный взгляд на разделенный науками мир – синергетическое видение единого мира. **Парадигма самоорганизации, или синергетическая парадигма**, влечет за собой новый диалог человека с природой, с самим собой и с другими людьми, с организациями.

Открытость диссипативной системы состоит в том, что ее существование поддерживается постоянным обменом со средой веществом, информацией или энергией или тем и другим одновременно. Отсюда термин **«диссипативный»** (**диссипация** – рассеяние вещества и энергии). При прекращении такого обмена диссипативная структура (в отличие от обычных «равновесных») разрушается и исчезает. Человек представляет собой типичную диссипативную систему, которая может существовать только при условии постоянного обмена со средой (питание, дыхание, теплообмен, размножение, познание, производство утилитарных и духовных ценностей, общение и т. п.). Динамическое сотрудничество людей спонтанно образует качественно иные иерархические диссипативные структуры – социальные организации (семья, школа).

В условиях неустойчивости (бифуркации) диссипативная система осуществляет **синтез взаимопереходов порядка и хаоса** за счет «управляющих параметров», характеризующих фундаментальные свойства этой системы, достигая максимальной устойчивости. Система не

только возникает, но и существует за счет поглощения порядка из среды и, следовательно, усиления там хаоса. Дифференциация и интеграция элементов организационной системы, изменение взаимосвязей между ними, хаос (неустойчивость) на микроуровне и стремление к порядку на макроуровне – это основные **свойства, самоорганизации** социальных объектов.

Нелинейность – это труднопредсказуемость будущего состояния системы на основе существующего, поскольку малые воздействия внешней среды могут приводить к очень большим последствиям («эффект бабочки»), а большие – к совершенно незначительным («гора родит мышь»). Это делает такие системы, с одной стороны, исключительно устойчивыми по отношению к крупномасштабным неблагоприятным воздействиям, а с другой стороны – необычайно чувствительными к очень незначительным колебаниям состояния среды определенного сорта.

Неравновесность предполагает наличие макроскопических процессов обмена веществом, энергией и информацией между элементами (подсистемами) самой диссипативной системы.

Осуществляя в точках бифуркаций благоприятный для себя выбор дальнейшего пути, субъект (организация, человек) ориентируется на один из собственных путей эволюции сложной системы, с которой он имеет дело, и на свои ценностные предпочтения. Лучшее управление поведением – это самоуправление рефлексивным поведением на основе принципа комплементарности (дополнительности) в совместной деятельности. Хорош тот правитель, который управляет как можно меньше.

Особенности синергетического подхода к исследованию ОП:

Междисциплинарность исследований ОП означает, прежде всего, перенос методов исследования и исполь-

зуемых моделей из одной научной дисциплины в другую.

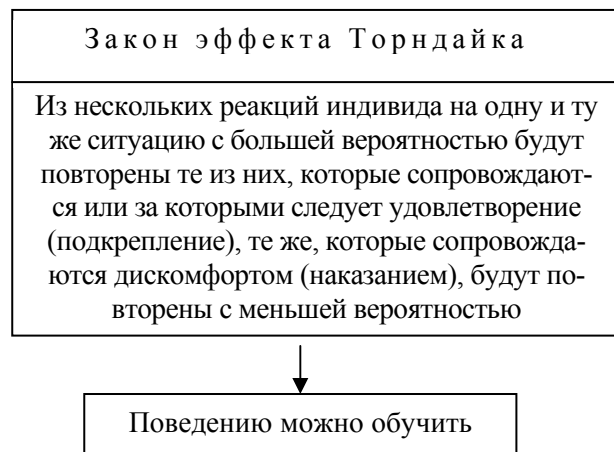
Мультидисциплинарность основного содержания исследований ОП диктуется тем, что ее предмет изучается одновременно несколькими научными дисциплинами.

Трансдисциплинарность стратегий исследований ОП, идущих «через» и «сквозь» различные дисциплины и выходящих «за пределы» конкретных дисциплин, определяет отправные моменты поисковой работы и направленность этих исследований. То есть исследования выходят на более высокий уровень, некий метаяровень, который независим от той или иной конкретной дисциплины.

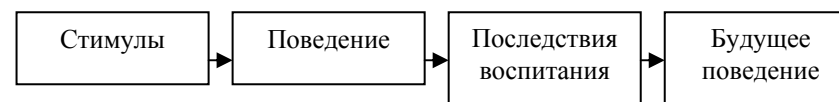
2.6. Бихевиоризм

S —» R

Поведение – это ответная реакция (R) организма на изменение, стимул (S) внешней среды



Механизм поведения (по Б. Ф. Скиннеру)



Комментарии к 2.6

Проблема поведения как особая форма активности организма, осваивающего среду, была открыта в России И. П. Павловым. Им был введен термин *«поведение»*, с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного организма со средой, в недрах которой он существует и с которой активно взаимодействует. Русский путь в науке о поведении освещала звезда антропологизма – философии человека как высшей ценности, идея доминирования нравственного начала в сочетании с естественнонаучными воззрениями на человека как целостное существо (единство духа и тела).

В США в 1929 г. И. Павлову устроили бурную овацию после его выступления с докладом на IX Международном психологическом конгрессе. Американские исследователи (Дж. Уотсон, Э. Торндайк, Б. Скиннер и др.) восприняли идеи русских исследователей поведения как образец точного естественнонаучного знания. Однако эти основополагающие идеи под воздействием идей позитивизма были трансформированы в другую стратегию исследования поведения, выразившуюся в крайних идеях *бихевиоризма*: 1) редуцирующей поведение к строго причинной связи внешнего стимула, регистрируемого на «входе», с ответной внешней (наблюдаемой) реакцией, фиксируемой на «выходе»; 2) утверждающих, что это отношение является единственным эквивалентом строго научной психоло-

гии; 3) не нуждающихся в дополнительных (ни физиологической, ни ментальной) промежуточных переменных. Термин и первая программа бихевиоризма предложены в 1913 г. американским психологом Дж. Уотсоном.

Закон эффекта Торндайка – первое теоретическое обоснование принципа *подкрепления* (того, что повышает интенсивность и стимулирует повторяемость ответной реакции) при научении. Некоторые когнитивные механизмы могут нейтрализовать действие этого закона.

Обучение – процесс, посредством которого сравнительно прочные изменения в поведении происходят как результат практики.

Механизм поведения по Скиннеру: стимулы – поведение – последствия – будущее поведение.

Поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Для Б.Ф. Скиннера поведение является функцией его последствий.

Оперантная модель Скиннера стала весьма значительным вкладом в изучение ОП. Но, по сути, теория оперантного научения представляет собой изошренную формулировку основных принципов дрессировки животных. Сложное поведение формируется через процесс последовательных приближений, т. е. сложные действия вырабатываются благодаря подкреплению тех элементов поведения, которые соответствуют той конечной форме поведения, которую мы хотим получить. Аналогичным образом это можно применить и к человеку, что и названо было «скиннеровским кошмаром».

2.7. Основные понятия различных теорий и подходов к личности

Теоретик, теория или подход	Структура (базовые элементы или строительные блоки, личности)	Процесс (динамические аспекты личности, включая мотивы)	Рост и развитие (как развиваются в уникальные личности)
Психодинамическая теория (З.Фрейд)	Оно (Id), Я (Ego), Сверх-Я (Superego); бессознательное, предсознательное, сознательное	Сексуальный и агрессивный инстинкты; тревога и механизмы защиты	Эрогенные зоны; оральная, анальная, фаллическая стадии развития; Эдипов комплекс
Феноменологическая теория (К. Роджерс)	Я (self); идеальное Я	Самоактуализация; конгруэнтность Я и опыта; неконгруэнтность и защитное искажение опыта, а также его отрицание	Конгруэнтность и самоактуализация либо неконгруэнтность и защита
Подходы к личности со стороны ее черт (Г. Оллпорт, Г. Айзенк, Р. Кэттел)	Черты	Динамические черты; мотивы, связанные с чертами	Вклады наследственности и среды в детерминацию черт
Бихевиоризм и необихевиоризм (Теории научения) (Дж. Уотсон, Б. Ф. Скиннер, К.Л. Халл, Дж. Доллард)	Реакция	Классическое обусловливание; инструментальное обусловливание; оперантное обусловливание	Подражание; режимы подкрепления и последовательные приближения
Когнитивная теория (Д.А. Келли)	Конструкты	Процессы, направляемые ожиданиями событий	Рост сложности и определенности системы конструктов

Теоретик, теория или подход	Структура (базовые элементы или строительные блоки, личности)	Процесс (динамические аспекты личности, включая мотивы)	Рост и развитие (как развиваются в уникальные личности)
Социально-когнитивная теория научения личности (А. Бандура, У. Мишел, Дж. Роттер)	Ожидания; стандарты; цели; убеждения в самоэффективности	Научение через наблюдение; косвенное обусловливание; процессы самооценки и саморегуляции	Социальное научение через наблюдение и через непосредственный опыт, развитие суждений о самоэффективности и стандартов саморегуляции
Когнитивные, информационно-процессуальные, подходы к личности	Когнитивные категории и схемы, атрибуции; обобщенные ожидания	Стратегии переработки информации; атрибуции; возможные Я и саморегуляторы	Развитие когнитивных компетентностей, Я-схем, ожиданий, атрибуций

Комментарии к 2.7.

Необихевиоризм – бихевиоризм новой формации, представители которого стремились включить в строго научное объяснение поведения понятия, которые охватили бы промежуточные процессы и факторы, действующие между стимулом и реакцией и служащие причиной непосредственной наблюдаемой реакции. Например, необихевиорист Э. Толмен, который был признан пионером когнитивного подхода, считает, что *когнитивное научение* заключается в установлении связи между когнитивными сигналами (S) внешней среды и ожиданием (S), т. е. может быть описано схемой (S – S).

Самой популярной и мощной в необихевиоризме стала Школа автора книги «Принципы поведения» (1943) Кларка Халла, финансовую поддержку программам которой оказал знаменитый Фонд Рокфеллера. Воодушевленный системой идей школы И.П. Павлова (научный труд которого был опубликован в 1927 г. на англий-

ском языке), Халл попытался обобщить и формализовать достижения этой школы, надеясь, что это позволит создать всеобщую теорию поведения живых существ на базе строго причинного (детерминистского) объяснения индивидуального и социального поведения, которая станет научной основой управления поведением людей. Усилия Халла по созданию всеобъемлющей систематической теории научения, рассматривавшего поведение как комплексный продукт механизмов научения и мотивации и образование привычек (S–R-ассоциаций) как результат вознаграждения, заложили основы подхода социального научения и социальной психологии.

В этом направлении, созданном Халлом, после распада этой школы, появилась идея построения на тех же бихевиористских началах единой системы знаний как об индивидууме, так и обществе. В рамках программы объединения в одну систему знаний о поведении, финансируемой научным Фондом Форда, в 1950-х гг. в Станфордском университете был создан крупнейший исследовательский центр для разработки новой ветви наук, отличной от физических и биологических, но использующей принятую в этих науках объективную и детерминистскую методологию в целях описания, анализа, объяснения и предсказания поведения людей под действием различных социальных факторов. Эта ветвь получила название *бихевиористских (поведенческих) наук*. Ее финансовая поддержка велась с целью решения практических задач, связанных с расовыми проблемами, безработицей, избирательными кампаниями и др.

Методологический смысл этого направления определялся установкой на такое преобразование теории поведения, которое позволило бы, не утратив доставшийся от прежнего бихевиоризма идеал объективности (в смысле внешней наблюдаемости, описания зависимости реакций от стимулов, специальной техники экспериментирования и др.), остаться

верным теории при изучении причин поведения индивидов либо их групп в социальной среде. Идея о превращении теории в интегральное знание психологического и социального (в противовес привычному разделению знаний об индивидуальном поведении и об обществе) стала стержнем бихевиористских наук.

БИХЕВИОРИЗМ*

Классическое обусловливание – базисная форма научения

Процессы научения у животных широко исследовались известным отечественным физиологом И.П. Павловым (1901), чьи эксперименты явились самыми известными примерами *классического обусловливания* (выработка условных рефлексов). Занимаясь изучением секреторных компонентов (в частности, слюноотделения) пищевых рефлексов, Павлов заметил, что всякий раз, когда подопытные собаки слышали звук колокольчика, служивший сигналом к кормлению, они начинали выделять слюну. Выделение слюны при попадании мяса в пасть собаки – факт общеизвестный, но обильное слюноотделение на звук колокольчика требовало принципиально иного объяснения. Павлов назвал мясо *безусловным раздражителем* (БР), поскольку оно естественным образом вызывало конкретную реакцию – слюноотделение; выделение же слюны получило название *безусловной реакции* (БУР), поскольку она была по природе своей связана с мясом. Павлов решил использовать в качестве нового, безразличного для животных, раздражителя камертон. При этом он одновременно с началом кормления собаки ударял по камертону и повторял сочетание ней-

трального раздражителя (звука камертона) с безусловным раздражителем (пищей) несколько раз. Вскоре одного звука камертона было достаточно для того, чтобы у собаки начала выделяться слюна. Павлов не сделал вывода о том, что собака, «услышав звук камертона, предвкушала еду». Такой вывод подразумевал бы наличие у собаки мышления. Вместо этого он ограничился заключением о том, что у собаки выработался условный рефлекс – выделять слюну на звук камертона. После того как безразличный поначалу звук камертона начинал вызывать выделение слюны, его назвали *условным раздражителем* (УР), поскольку он теперь вызывал слюноотделение. А выделение слюны на звук получил название *условной реакции* (УСР), поскольку она связана с раздражителем, который обычно ее не вызывает.

Парадигма классического обусловливания по Павлову

	<i>Безусловный раздражитель</i>	<i>Условный раздражитель</i>	<i>Безусловная реакция</i>	<i>Условная реакция</i>
Этап 1 (голодная собака)	Пища	→	Слюноотделение	
Этап 2 (обуславливание)	Пища	↘ Звонок	Слюноотделение	
Этап 3 (повторные сочетания БР и УР)	Пища	↘ Звонок	Слюноотделение	→ Слюноотделение
Этап 4 (предъявление УР)		Звонок	→	Слюноотделение

*Уотсон отмечал большое влияние работ Павлова и Бехтерева об условных секреторных и двигательных рефлексах на развитие бихевиоризма, которые, в сущности, и дали научное обоснование бихевиоризму.

ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ ЛИЧНОСТИ.

«Структурная» модель личности по Фрейду

«Оно» представляет собой совокупность биологических влечений и потребностей (в том числе сексуальных), составляющих часть наследственного багажа ребенка при его появлении на свет и требующих лишь возможности проявиться вовне и получить удовлетворение. Таким образом, «Оно» имеет бессознательную природу и руководствуется *принципом удовольствия*.

«Я» – психическая структура, постепенно освобождающаяся от контакта с внешней средой. Мало-помалу «Я» приобретает способность определять, какие влечения, смотря по обстоятельствам, могут найти удовлетворение, а какие нет. «Я», таким образом, руководствуется *принципом реальности*, позволяющим ему в любой момент времени оценить уместность или выполнимость действий, мотивируемых потребностями «Оно».

Наконец, «Сверх-Я» представляет собой структуру, образующуюся под влиянием социальной среды и ее запретов. Она формируется во время процесса социализации и постепенно принимает на себя функцию нравственного сознания, оценивающего с точки зрения «добра» и «зла» каждый поступок человека, планируемый его «Я» под давлением «Оно». Именно «Сверх-Я» лежит в основе чувства вины, которое испытывает «Я», принимая решение об удовлетворении какой-либо потребности.

Гуманистический подход

Этот подход основан на гуманистической философии, главное положение которой заключается в том, что всякое знание неотделимо от природы человека и его основных потребностей; иными словами, знание не может существовать

вне человеческой природы. Человеческую же природу нельзя объяснять рациональными терминами, а можно постичь только благодаря аффективному опыту, через который она и реализуется «в данном месте и в данное время».

Гуманистический подход постулирует также, что в каждом человеке существует *ориентация*, толкающая его на реализацию своих возможностей.

Теория самоактуализации (по Роджерсу и Маслоу)

Способность человека к самоактуализации, согласно Роджерсу, может развиваться только в контексте социальных ценностей, в котором индивидуум получает возможность устанавливать положительные связи.

Представление ребенка о самом себе, т. е. концепция собственного «Я», будет эволюционировать в соответствии с возникающими перед ним ситуациями и его собственными действиями; оно фактически формируется на основе того разнообразного опыта, который ему придется переживать в общении с другими людьми, и их поведения по отношению к нему. Роджерс называет эту систему представлений *«реальным Я»*.

Человек, кроме того, склонен представлять себя и в идеальном образе – видеть себя тем, чем ему хотелось бы стать в результате реализации своих возможностей («идеальное Я»). К этому идеальному «Я» и стремится приблизиться «Я» реальное (рис. 1).

В каждом из нас существует, кроме того, и сильная потребность в самоуважении, заставляющая нас домогаться положительного отношения к самим себе или к тому, что мы делаем. При этом, если другие, как часто бывает, одобряют наши эмоции, чувства, мысли и поведение лишь при том условии, что они соответствуют их собственным, то очень вероятно, что мы будем скрывать свои истинные мысли и чувства, демонстрируя вместо этого те, которые получают одобрение

окружающих. В результате мы будем все меньше оставаться самими собою, это приведет к разладу между реальным «Я», формируемым средой, и той частью психики, от которой мы вынуждены отказаться, что станет для нас источником тревоги. Напротив, если мы почувствуем, что нас принимают такими, каковы мы есть, то мы будем склонны раскрывать свои подлинные эмоции, чувства и мысли. Таким образом, личность уравновешена тем лучше, чем больше согласия, или *конгруэнтности*, между реальным «Я» человека и его чувствами, мыслями и поведением, поступкам.

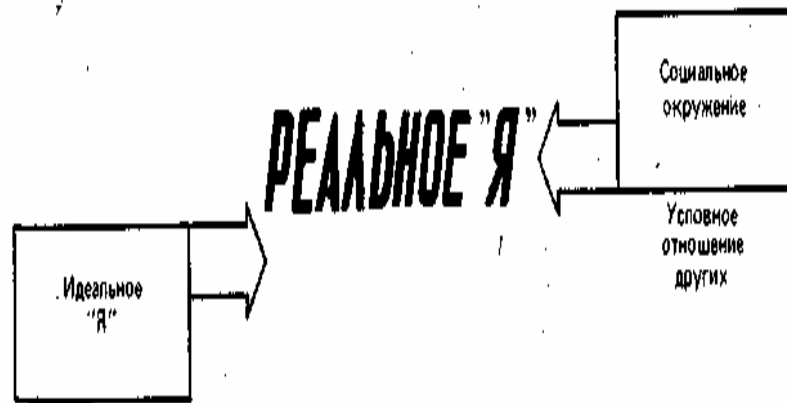


Рис. 1. Согласно концепции Роджерса, реальное «Я» человека чаще всего сталкивается с противоречием между «идеальным Я», отражающим то, чем человек хотел бы стать, и требованиями общества, проявляющимися, как правило, в виде условного отношения к его поступкам

В теории личности по Роджерсу центральным понятием является «реальное Я», т. е. те представления, которые человек имеет о самом себе, своих восприятиях, ценностях, чувствах и установках.

По мнению Роджерса, с одной стороны, индивидуум стремится привести в соответствие с этими представлениями о самом себе, т.е. со своим «реальным Я», как можно больше

своих внешних переживаний. С другой стороны, он пытается сблизить представление о самом себе с теми глубинными переживаниями, которые составляют его «идеальное Я» и соответствуют тому, чем он хотел бы быть. Таким образом, «реальное Я» может так и не достичь соответствия «идеальному Я» – либо из-за того, что под давлением внешних обстоятельств человек вынужден отказывать себе в определенном жизненном опыте, либо потому, что он навязывает себе такие чувства, ценности или установки, которые только отдаляют его «реальное Я» от «идеального».

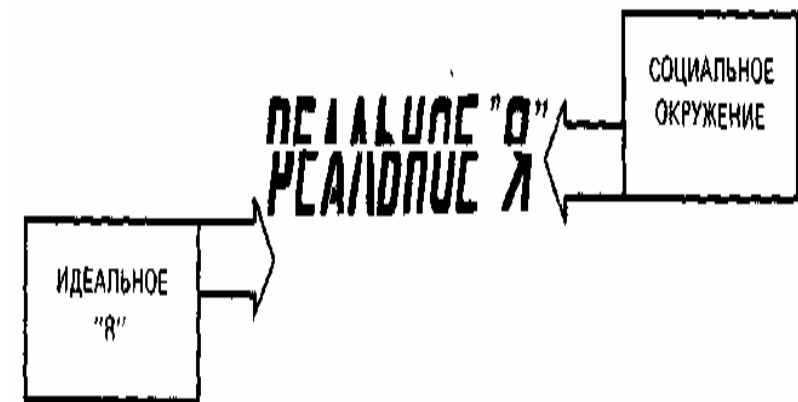


Рис. 2. По Роджерсу, тревога и неадаптивные формы поведения возникают в результате несоответствия между «реальным Я», страдающим под бременем тех или иных жизненных обстоятельств, и глубинными чувствами человека, составляющими его «идеальное Я»

Тревога и нарушение психологической адаптации могут быть результатом несоответствия между «реальным Я» и жизненным опытом, с одной стороны, и между «реальным Я» и тем идеальным образом, который сложился у человека о себе самом, – с другой (рис. 2).

Пирамида потребностей по Маслоу

В основе схемы (рис. 3) лежит допущение, что доминирующие потребности, расположенные внизу, должны быть более или менее удовлетворены до того, как человек может осознать наличие и быть мотивированным потребностями, расположенными вверху. Следовательно, потребности одного типа должны быть удовлетворены полностью прежде, чем другая, расположенная выше, потребность проявится и станет

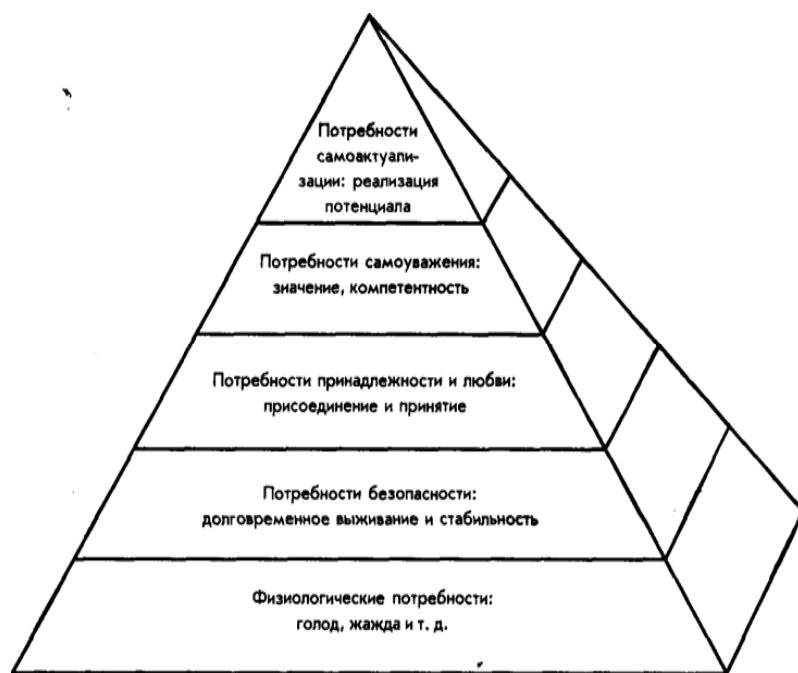
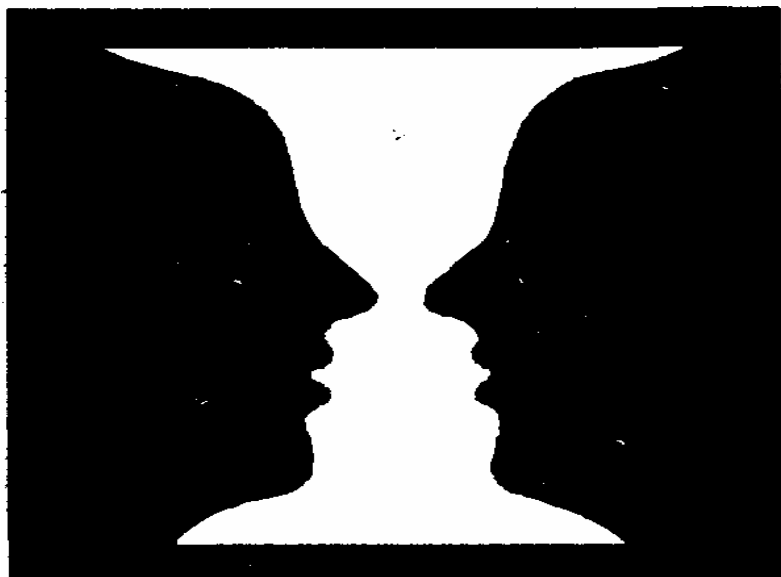


Рис. 3. Схематическое представление иерархии потребностей по Маслоу

действующей. Удовлетворение потребностей, расположенных внизу иерархии, делает возможным осознание потребностей, расположенных выше в иерархии, и их участие в мотивации. Таким образом, **физиологические потребности** должны быть в достаточной степени удовлетворены прежде, чем возникнут **потребности безопасности**; физиологические потребности и потребности безопасности и защиты должны быть удовлетворены до некоторой степени прежде, чем возникнут и будут требовать удовлетворения **потребности принадлежности и любви**. По Маслоу, это последовательное расположение основных нужд в иерархии является главным принципом, лежащим в основе организации мотивации человека. Он исходил из того, что иерархия потребностей распространяется на всех людей и что чем выше человек может подняться в этой иерархии, тем большую индивидуальность, человеческие качества и психическое здоровье он продемонстрирует.

Гештальтпсихология

Бытие человека (используя термин «бытие» просто для обозначения всего того, что есть человек) можно рассматривать с разных точек зрения, и исследование может сосредотачиваться на том или ином его аспекте. В частности, человека можно рассматривать как личность и как вещь. Но даже одна и та же вещь, рассмотренная с различных точек зрения, вызовет два совершенно разных описания, а описания вызовут два совершенно разных теории, а теории приведут в итоге к двум совершенно разным поведенческим установкам. Изначальный способ рассмотрения вещи определяет наше последующее отношение с ней. Давайте взглянем на один достаточно двусмысленный рисунок:



На этом рисунке изображена одна вещь, которую можно рассматривать как вазу или как два лица, обращенных друг к другу. На рисунке не существует двух вещей; тут есть одна вещь, но, в зависимости от того, какое впечатление она на нас производит, мы можем увидеть два различных объекта. Отношение частей к целому в одном объекте совершенно отлично от отношения частей к целому в другом. Если мы описываем одно из лиц, мы опишем сверху вниз лоб, нос, верхнюю губу, рот, подбородок и шею. Хотя мы описывали одну и ту же линию, которая при другом рассмотрении может стать очертанием вазы, мы описали не очертание вазы, но контур лица.

2.8. Основные черты российской системы управления

	Характерные черты менталитета россиян	Предпосылки использования данных форм менеджмента	Особенности управления в зависимости от черт менталитета
1	Коллективизм	Там, где преобладают коллективные начала	Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия, коллективная ответственность, коллективный контроль, ориентация управления на группу, оплата труда по показателям работы группы
	Индивидуализм	Регионы с более развитой рыночной экономикой	Ориентация на личность, индивидуальный контроль, оплата по личному вкладу, личные способности - двигатель карьеры
	Трудолюбие	Наличие трудолюбивого контингента	Высокая производительность при всех прочих равных условиях, отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу
2	Лень	Контингент людей, не желающих работать	В управлении необходимы пресс - давление, низкая производительность труда, в т. ч. и управленческого, стремление к изменению в производстве тогда, когда это обеспечивает минимум затрат
3	Преобладание авторитарных форм мышления	Производственная необходимость	Авторитарный стиль управления, строгий контроль, ограничение самостоятельности
	Анархизм	Недоверие к управляющим работникам	Форма управления без четко выраженной власти, стимулирование развития личного фактора

	Характерные черты менталитета россиян	Предпосылки использования данных форм менеджмента	Особенности управления в зависимости от черт менталитета
4	Практицизм	Наличие практических работников	Формирование нестандартной системы управления, рациональность системы управления, неформальные отношения между управляющими и работником
	Устремленность к трансцендентному	Коллективы ученой интеллигенции	Мягкость (мечтательность) в управлении, попустительство в отношении работника, расплывчатость (неопределенность) системы управления
5	Стремление к новому	Коллектив творческих людей	Предоставление свободы действия творческим личностям, поощрение неординарных поступков
	Догматизм	Религиозная среда	Затрудненное восприятие нового, отрицание достижений НТП, трудности с их внедрением
6	Настойчивость	Контингент настойчивых людей	Стремление к достижению цели, поиск новых путей для достижения поставленной цели
	Расхлябанность	Контингент «расхлябанных» людей	Отсутствие ясных целей, воли и желания их осуществлять
7	Атеизм, нигилизм	Среда неверующих	Почти полное отсутствие моральных ценностей в формах и методах управления
	Христианство - православие	Религиозная среда	Осуждение богатств, пуританство, презрение грязных денег, учет общественного мнения

Комментарии к 2.8. Основные черты российской системы управления

В настоящее время в выдвигаемых основных концепциях формирования российского менеджмента придается большое значение менталитету нации как «своеобразной памяти народа о прошлом, психологической детерминанте поведения миллионов людей, верных своему исторически сложившемуся «коду» в любых обстоятельствах...».

Менталитет – подсознательная социально-психологическая «программа» действий и поведения отдельных людей, нации в целом, проявляющаяся в сознании и в практической деятельности людей. Источник ее формирования – совокупность психологических, социально-экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны. Проявление биопсихосоциальной программы поведения людей сказывается в различных сферах человеческой деятельности: в быту, общении, производстве, управлении. В этом качестве **менталитет – всеобщая основа поведенческого менеджмента**, его элемент, его существенная сторона. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету.

Закон соответствия менеджмента менталитету означает, что определенной ментальности, каждой конкретной черте национального характера, стороне менталитета соответствуют адекватные формы, виды, системы менеджмента.

Менталитет формируется на основе социального восприятия, религии и культурных ценностей. Существует зависимость между менталитетом, типом менеджмента, типом корпоративной управленческой культуры и организационной структуры предприятия. Наличие соответствия не отрицает противоречий между менеджментом и менталитетом. Мусульмане оставляют работу и молятся не в мо-

мент перерыва, а когда необходимо творить намаз, что вызывает сбой в рабочем ритме.

ТЕМА III. Личность и организации

Цели раздела:

- **уяснить** соотношение понятий «человек», «индивид», «личность», «индивидуальность», «работник»;
- **ознакомить** с основными подходами к исследованию, формированию и развитию личности;
- **объяснить** влияние основных переменных на поведение индивида в организации;
- **раскрыть** фундаментальное значение, роль и ошибки процессов восприятия, их влияние на формирование осознанного ОП индивида, групп;
- **выяснить** сущность, свойства, функции, формирование важнейших установок, способы изменения установок личности и влияние их на ОП;
- **представить** сущность Я-концепции, роль и способы ее защиты;

3.1. Соотношение и роль биологического и социального в структуре личности

Индивид – человек – это своеобразный представитель других живых существ, продукт фило- и онтогенетического развития, носитель видовых черт. В обыденной жизни под индивидом понимают конкретного человека со всеми присущими ему особенностями.

Личность – это индивид, занимающий определенное положение в обществе, выполняющий определенную общественно полезную деятельность и отличающийся своими присущими только ему индивидуально- и социально-

психологическими особенностями.

Субъект. Человек всегда является субъектом (участником, исполнителем) исторического и общественного процесса в целом, субъектом конкретной деятельности, в частности источником познания и преобразования объективной действительности.

Сама же деятельность при этом выступает формой активности человека, позволяющей ему совершенствовать окружающий мир и самого себя.

Индивидуальность – не есть что-то над- или сверхличностное. Когда говорят об индивидуальности, то имеют в виду какую-то главенствующую особенность личности.

В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность и отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала и т. д.) и соответствующие ожидания организации (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура и т. д.).

Чтобы понять поведение людей в организациях, всем сотрудникам необходимы обширные теоретические сведения об индивидуальных различиях (восприятия, способностей, установок, мотивации и т. д.) и знание механизмов их влияния на продуктивность выполнения функциональной роли в организации, на взаимоотношения с коллегами в процессах совместной деятельности и на многое другое. Поведение человека в организации, являясь результатом воздействия большого количества переменных как личностных, так и организационного окружения, в свою очередь, является фактором, влияющим на поведение других людей

в трудовой совместной деятельности. Особая роль в этом процессе отводится восприятию личности, поскольку именно образ мира, организации, Я-образ в их личностном смысле являются главными факторами актуального поведения личности.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Тест на самооценку

Инструкция.

1. Внимательно прочитайте слова, характеризующие отдельные качества личности.

2. Составьте два ряда слов по 10–20 в каждом: в первый (назовем его «мой идеал») поместите слова, которые характеризуют Ваш идеал, во второй («антиидеал») – слова, обозначающие черты, которыми идеал обладать не должен.

аккуратность	беспечность	нервозность
жизнерадостность	гордость	обидчивость
завистливость	застенчивость	педантичность
изысканность	капризность	развязность
мечтательность	мнительность	решительность
непринужденность	нежность	терпеливость
несдержанность	обаяние	упорство
подозрительность	отзывчивость	холодность
принципиальность	поэтичность	нерешительность
презрительность	рассудочность	осторожность
сдержанность	стыдливость	подвижность
сострадательность	увлекаемость	радушие
вдумчивость	восприимчивость	самозабвение
грубость	заботливость	трусость
злопамятность	искренность	уступчивость
легковерие	медлительность	энтузиазм
мстительность	настойчивость	

Исследование экстраверсии – интроверсии и нейротизма (опросник Айзенка)

С помощью основных показателей экстраверсии-интроверсии и нейротизма тест позволяет оценить направленность личности на внутренний или внешний мир, а также определить уровень эмоциональной нестабильности. Эти характеристики существенно влияют на профессиональную деятельность человека.

Шкала экстраверсии-интроверсии (Э) отражает преимущественную направленность личности либо на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на явления субъективного мира (интроверсия). Измеряемые с ее помощью качества во многом зависят от подвижности нервной системы. Феноменологически в поведении экстраверты проявляют себя как возбудимые и подвижные, а интроверты – как заторможенные, инертные.

Нейротизм (Нр), или эмоциональная неустойчивость, представляет собой континуум от «нормальной аффективной стабильности до ее выраженной лабильности».

ОПРОСНИК АЙЗЕНКА (по определению темперамента)

Инструкция: вам предлагается несколько вопросов. На каждый вопрос отвечайте только «да» или «нет». Не тратьте время на обсуждение вопросов, здесь не может быть хороших или плохих ответов, так как это не испытание умственных способностей.

1	Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2	Часто ли Вы нуждаетесь в друзьях, которые Вас понимают, могут ободрить или утешить?
3	Вы человек беспечный?
4	Не находите ли Вы, что вам очень трудно отвечать «нет»?

5	Задумываетесь ли Вы перед тем, как что-либо предпринять?
6	Если Вы обещаете что - то сделать, всегда ли Вы сдерживаете свои обещания (независимо от того, удобно это Вам или нет)?
7	Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8	Обычно Вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9	Часто ли Вы чувствуете себя несчастным человеком без достаточных на то оснований?
10	Сделали бы все, что угодно, на спор?
11	Возникает ли у Вас чувство робости и смущения, когда Вы хотите завести знакомство с симпатичным(ой) незнакомцем(кой)?
12	Выходите ли Вы иногда из себя, злитесь?
13	Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14	Часто ли Вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15	Предпочитаете ли Вы обычно книги встречам с людьми?
16	Легко ли Вас обидеть?
17	Любите ли Вы часто бывать в компании?
18	Бывают ли у Вас иногда мысли, которые Вы хотели бы скрыть от других?
19	Верно ли, что Вы иногда полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20	Предпочитаете ли Вы иметь поменьше друзей, но зато особенно близких Вам?
21	Часто ли Вы мечтаете?
22	Когда на Вас кричат, Вы отвечаете тем же?
23	Часто ли Вас беспокоит чувство вины?
24	Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25	Способны ли Вы дать волю своим чувствам и повеселиться в компании?
26	Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27	Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28	Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, Вы испытываете чувство, что могли бы это сделать лучше?
29	Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30	Вы иногда сплетничаете?

31	Бывает ли, что Вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32	Если Вы хотите узнать о чем-нибудь, то Вы предпочитаете прочитать об этом в книге, нежели спросить?
33	Бывают ли у Вас сердцебиения?
34	Нравится ли Вам работа, которая требует от Вас постоянного внимания?
35	Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36	Всегда ли Вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37	Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?
38	Раздражительны ли Вы?
39	Нравится ли Вам работа, которая требует быстрых действий?
40	Волнуетесь ли Вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?
41	Вы ходите медленно и неторопливо?
42	Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43	Часто ли Вам снятся кошмары?
44	Верно ли, что Вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?
45	Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46	Вы бы чувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47	Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48	Есть ли среди Ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?
49	Можете ли Вы сказать, что Вы весьма уверенный в себе человек?
50	Легко ли Вы обижаетесь, когда люди указывают на Ваши ошибки в работе или на Ваши личные промахи?
51	Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52	Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?
53	Легко ли Вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54	Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55	Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?
56	Любители Вы подшучивать над другими?
57	Страдаете ли Вы от бессонницы?

ОПРОСНИК АКЦЕНТУАЦИИ ЛИЧНОСТИ (по К.Леонгарду)



Распределение черт личности в координации осей «интроверсия–экстраверсия» и «стабильность» и «нестабильность» (по Айзенку)

Обработка результатов

Экстраверсия – находится сумма ответов «да» в вопросах: 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56 и ответов «нет» в вопросах: 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм – «да» в вопросах: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Ложь – сумма ответов «да» в вопросах: 6, 24, 36, «нет» – 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Опросник разработан А.А. Барановым, основываясь на типологии акцентуаций личности по Карлу Леонгарду. Состоит из 72 утверждений, которые опрашиваемый должен принять («да») или отвергнуть («нет») как соответствующие или не соответствующие его поведению.

Позволяет определить доминирующие акцентуации темперамента, характера и стиля мышления. Наиболее эффективен для экспертной оценки указанных параметров личности.

При обработке результатов опроса учитываются лишь утверждения, на которые испытуемый (или эксперт) ответил утвердительно [«Да», соответствует моему (или оцениваемого) поведению]. Ниже в таблице приведены цифры акцентуаций и номера утверждений, которые соответствуют этим акцентуациям. Так, например, педантическая акцентуация характера (шифр – 03) будет наблюдаться у испытуемого, который считает, что утверждения 3, 15, 27, 39, 41, 53, 65 соответствуют его поведению.

Типы акцентуаций, номера вопросов и баллы

Баллы за соответствующие поведению обследуемого утверждения	Цифры акцентуаций личности (01-12) и номера соответствующих утверждений											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
3	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
2	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
1	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
6	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Сумма баллов												

Различные утверждения в разной степени отражают выраженность акцентуации, поэтому следует присваивать им разные баллы. Например, утверждения с 49-го по 60-е в наименьшей степени характерны для соответствующих акцентуаций, поэтому за них присваивается 1 балл. Утверждения с 61-го по 72-е – в максимальной, поэтому за них присваивается 6 баллов. Все остальные имеют промежуточные значения баллов (см. таблицу, левая колонка).

Руководствуясь описанной шкалой, подсчитывается общая сумма баллов, набранных испытуемым, и определяются типы акцентуаций темперамента (05 – 10), характера (01 – 04) и стиля мышления (11 – 12).

ТИПЫ АКЦЕНТУАЦИЙ ЛИЧНОСТИ (по К. Леонгарду)

01. Демонстративный – развитая способность к вытеснению из памяти неприятных сведений и фактов, вследствие чего корректируются все сферы деятельности.

02. Злопамятный – преобладает стойкость эмоциональных состояний гнева или страха, которые держатся очень долгое время, хотя никакие новые переживания их не активизируют.

03. Педантичный – неприятные факты, травмирующие переживания часто довлеют в памяти; негибкость, инертность психические процессов.

04. Возбудимый – в основе поведения преобладают влечения, инстинкты и неконтролируемые побуждения, приводящие к разрядке в большей мере физической, нежели духовной.

05. Оптимист – приподнятость настроения, жажда деятельности, словоохотливость, живость мышления и возникновение идей по ходу беседы.

06. Циклический – сменяются, чередуясь состояния энергичности и подавленности.

07. Пессимист – низкий основной уровень настроения, сосредоточенность больше на негативных сторонах жизни, чем на положительных.

08. Экзальтированный – резкие переходы от восторга по поводу радостных событий к тревоге и отчаянию по поводу негативных.

09. Тревожный – тревожность, повышенная робость и пугливость.

10. Мягкосердечный – повышенная чувствительность и глубина переживаний в области тонких эмоций, связанных с проявлениями душевности, гуманности и отзывчивости; впечатлительность.

11. Экстраверт – больше обращен в сторону восприятий, чем представлений, может легко поддаваться влиянию окружения, стимулам извне.

12. Интроверт – живет не столько восприятиями и ощущениями, сколько своими представлениями. Внешние события на него влияют мало. Склонен к раздумьям, но слабая готовность к деятельности.

Примечание. Названия акцентуаций представлены в виде общеупотребительных (бытовых) терминов, а не в клинических понятиях.

СПИСОК УТВЕРЖДЕНИЙ

1. Любит украшения, которые выделяют его среди других людей.
2. Долго помнит неприятные переживания.
3. Стремится к тому, чтобы все было на своих местах и в строгом порядке.
4. Легко впадает в гнев.
5. Инициативность – его главная черта.
6. Бывает так, что у него настроение меняется без видимых причин.

7. Чаще бывает пассивным.
8. Выделяется яркостью и искренностью чувств.
9. Можно сказать, что он человек робкий.
10. Он человек мягкосердечный.
11. У него преимущественно приподнятое настроение.
12. Отличается своеобразием мышления.
13. Ему легко удается вступать в контакты с незнакомыми людьми.
14. Можно сказать, что он человек честолюбивый.
15. Всегда придерживается правила: перед началом дел неоднократно все взвешивать.
16. Бывает прям и резок в отдельных суждениях.
17. Может и умеет ловчить и изворачиваться в затруднительном положении.
18. Он способен на неожиданный поступок.
19. Склонен все усложнять всевозможными условностями и морально-этическими запретами.
20. Склонен к альтруистическим поступкам.
21. Не умеет сколько-нибудь уверенно лгать.
22. Хотя он человек настроения, но крайние реакции ему не свойственны.
23. Его высказывания и поступки большей частью импульсивные, не оцениваемые предварительно внутренне, мыслительно не оцененные.
24. Несколько «оторван» от бытия.
25. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, старается быть таким, каким его ожидают видеть.
26. Ему нелегко переключаться на новое дело, но потом, разобравшись, справляется с ним лучше других.
27. Отличается надежностью и точностью своих решений и действий.
28. В коллективе почти всегда претендует на роль лидера.
29. Ему удастся быстро находить выход из тупиковых ситуаций.
30. Можно сказать, что он человек ситуации.
31. Склонен подчиняться и уступать.
32. Легковерен на всякие слухи.
33. Избегает ответственности.
34. Трудно переносит вид крови.
35. Его нрав прямой и открытый.
36. Может придерживаться мнения, которое резко отличается от мнения большинства.
37. Анализирует свое поведение в общении.
38. Может длительно бороться за свои взгляды, убеждения, идеи, не боясь потерять авторитет.
39. Склонен к нерешительности, рассуждательству.
40. Главным считает свой напор, а не силу противника.
41. Бывают случаи недостаточно серьезного отношения к своим обязанностям.
42. Иногда на некоторое время или несколько дней а то и недель «уходит в себя».
43. Его поведение определяется в первую очередь морально-политическими нормами общества.
44. Склонен к паникерству.
45. Доверчив в общении с друзьями.
46. Исполнителен, с чувством долга.
47. Его кредо - «куда подует ветер, туда и он».
48. Он человек малообщительный, общается преимущественно по необходимости.
49. Без особого труда может изменить свое настроение.
50. Не предпринимает первым мер к примирению, если был участником конфликта.
51. Нередко переносит исполнение дела на более поздний срок или на другой день недели.
52. Предпочитает жить реальной жизнью, а не планами на нее.
53. Может быть душой общества.
54. Иногда сам не знает, что ему надо.
55. Избегает и не любит шумное общество.

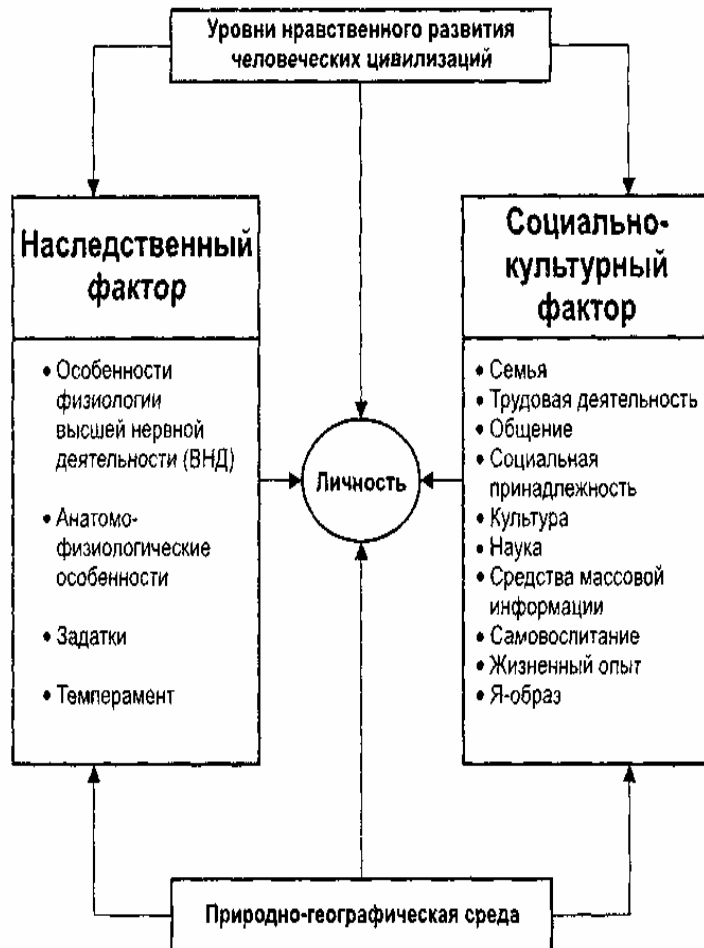
56. Обладает художественным вкусом.
 57. Весьма тонко чувствует, кто и как к нему относится.
 58. Его легко обидеть.
 59. Для достижения цели предпочитает использовать апробированные способы, приемы, шаблоны, наборы действий.
 60. В труде склонен раздумывать, как сделать лучше, быстрее, с меньшими затратами труда и сил.
 61. Можно сказать, что он человек демонстративный.
 62. Можно сказать, что он человек злопамятный.
 63. Можно сказать, что он человек педантичный.
 64. Можно сказать, что он человек импульсивный.
 65. Можно сказать, что он яркий оптимист.
 66. То оптимистичен, то вдруг пессимистичен.
 67. Можно сказать, что он выраженный пессимист.
 68. Можно сказать, что он человек пылкий, эмоциональный.
 69. Можно сказать, что он достаточно тревожен.
 70. Можно сказать, что он слишком миролюбивый.
 71. Можно сказать, что он человек непосредственный, спонтанный.
 72. Можно сказать, что он человек обособленный.

Проекции человека в организационном поведении



3.2. Источники различий в характеристиках личности

Комментарии к 3.2



Уровни нравственного развития человеческих цивилизаций отражают выработанные нравственные нормы и всеобщность следования нравственным принципам, являющимся ценностной основой социальных связей и культуры межличностных отношений. Такие универсальные принципы фиксируют то изначальное и общее, что определяет специфические требования к человеку в любой из сфер деятельности, поддерживают и санкционируют общественные устои, строй жизни и формы общения посредством духовного воздействия через общественное мнение, одобрение или осуждение. Конкретизируются в моральных нормах, которые, опираясь на общественные оценки, убеждения и привычки людей, выступают в виде неких идеалов добра и зла, долженствования, справедливости и т. п. *Это не правила достижения какого-то результата в силу внешней целесообразности, а внутреннее повеление, безусловное требование поступать в данной ситуации так, а не иначе. Нравственные нормы – эталоны, стереотипы и идеи о правильном и неправильном поведении, распространенные и разделяемые членами общества, выражающиеся в привычках и обычаях, требующие выполнения одних действий и запрещающие другие. Люди должны разделять веру в то, что нарушение их нравственных норм несет бедствие всему обществу.* (Клонирование человеческого эмбриона – нравственно?) Через усвоение конкретных *социальных норм* и следования им в процессе социализации происходит нравственное формирование личности.

Особенности физиологии высшей нервной деятельности (ВНД) человека – специфика функционирования его нервной системы, выражающаяся в разнообразных характеристиках своеобразия работы всей нервной системы, соотношения процессов возбуждения и торможения, проявления темперамента, эмоций, чувств, поведения и т. д.

Анатомо-физиологические особенности личности – это такие ее характеристики, которые зависят от анатомической и физиологической структуры тела человека, оказывающей серьезное влияние как на психику, так и на поведение, на способность обучаться и т.д. (например, слабое зрение, абсолютный слух).

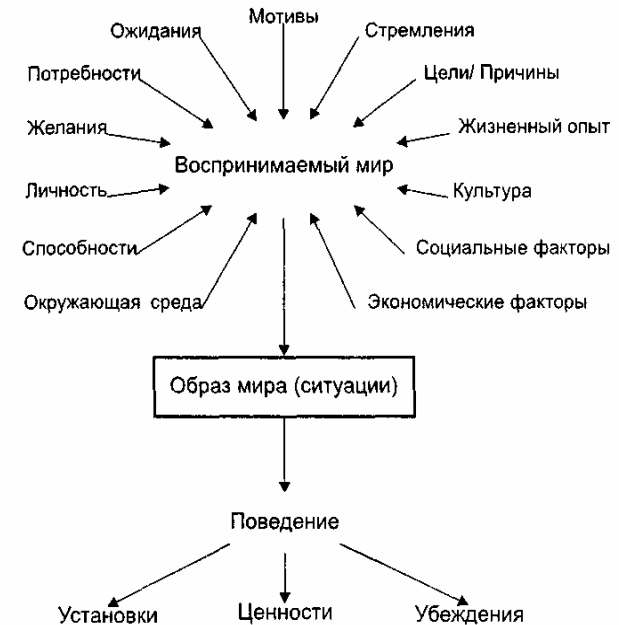
Задатки – врожденные анатомо-физиологические особенности организма, которые облегчают развитие способностей (тембр голоса, подвижность нервной системы).

Темперамент – обобщенная индивидуально-устойчивая система инвариантных психобиологических свойств динамики индивидуального поведения человека, реализующаяся в физической и коммуникативной среде.

Природно-географическая среда оказывает значительное воздействие на развитие личности, черты характера и т.д. Например, люди, выросшие на Крайнем Севере, обычно более выдержаны, более организованы, умеют ценить время, а южане – более эмоциональны, подвижны и легко возбудимы.

Социально-культурный фактор, и прежде всего общество и окружающая макро- и микросреда как основные детерминанты формирования личности, раскрыт на схеме.

3.3. Взаимосвязь между индивидуальным восприятием, поведением, установками и ценностями



Комментарии к 3.3. Взаимосвязь между индивидуальным восприятием, поведением, установками и ценностями

Желание – состояние актуализированной потребности, сопровождаемое стремлением и готовностью сделать что-либо конкретное для ее удовлетворения.

Стремление – желание и готовность действовать определенным образом.

Мотивы – побудительные причины поведения и действий человека, возникающие на основе его потребностей и интересов, представляющих собой образ желаемого человеком блага, которое придет на смену потребностям

при условии, что будут выполнены определенные трудовые действия.

Ожидание – способность предвосхищения человеком будущих событий, отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. Степень убежденности индивида в том, что его труд приведет к выполнению поставленной задачи. Ожидания оказывают сильное влияние на поведение человека в организации, так как, базируясь на них, он определяет для себя то, насколько он должен стараться, сколько усилий он должен затратить для исполнения работы.

Потребность – состояние недостатка (нужды или требование организма) в чем-либо, стимулирующее деятельность, направленную на восполнение этого недостатка, одна из отличительных черт всякой жизнедеятельности. Человеческие потребности бывают неосознанными (их называют влечениями) и осознанными. Потребности лежат в основе образования ценностей. Осознание потребности лежит в основе формирования интереса, мотива, ориентации, установки, цели, решения, действий.

Социальные факторы: принадлежность к социальной группе, социальный статус, образование, правовые условия, семейное положение, карьерный рост и т. д.

Экономические факторы: благосостояние семьи, уровень заработной платы, наличие альтернатив трудоустройства, уровень притязаний, профессионализм и т. д.

Культура – совокупность социально приобретенных и транслируемых из поколения к поколению значимых символов, идей, ценностей, верований, традиций, норм и правил поведения, посредством которых люди организуют свою жизнедеятельность.

Цель – идеальное, мысленное предвосхищение результата деятельности и путей его достижения с помощью определенных средств.

Способности – врожденные или приобретенные в

процессе обучения свойства, позволяющие личности производить какие-либо умственные или физические действия, являющиеся условиями достижения эффективности во многих видах деятельности. Общие способности включают интеллект (в том числе перцептивные и когнитивные способности), обучаемость, креативность, рефлексивность, активность, саморегуляцию.

Жизненный опыт – совокупность усвоенных навыков, умений, знаний, полученных в результате активного практического взаимодействия личности с миром.

Личность – см. выше.

Восприятие индивидуальное – уникальное видение мира индивидом.

Воспринимаемый мир – фрагмент реального мира, воспринимаемый человеком с помощью пяти органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния, которые имеют существенные физические ограничения, предохраняющие от переизбытка информации и позволяющие поэтому лучше воспринимать необходимую информацию.

Образ – обобщенная картина мира (предметов, явлений), складывающаяся в результате переработки информации о нем, поступающей через органы чувств.

Окружающая среда – жизненная среда обитания человека (географический район проживания, тип поселения (город-деревня) и плотность населения, природно-климатические характеристики местности, научно-технические, коммуникационные условия и др.), оказывающая воздействие на построение образа мира человеком.

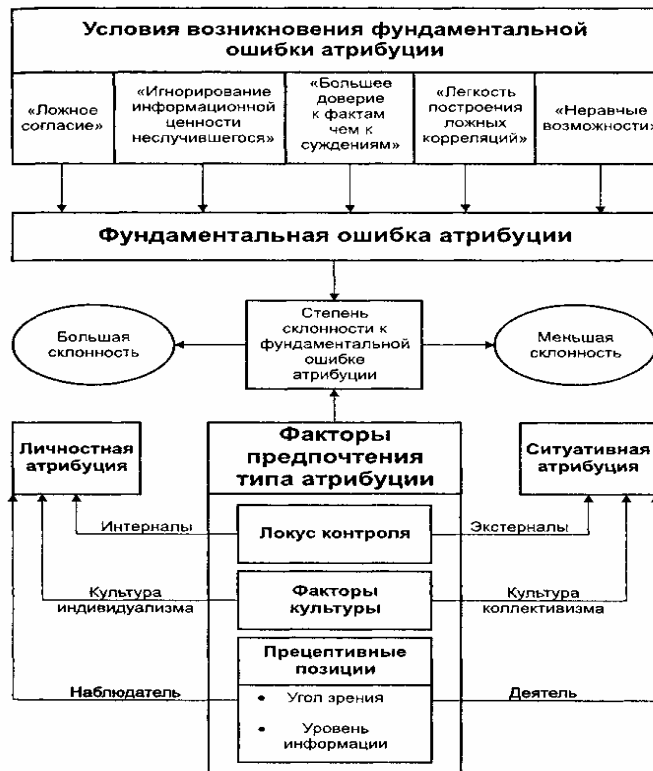
Установка – готовность чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо.

Ценности – нравственные и этические императивы, выработанные человеческой культурой и являющиеся продуктами общественного сознания, усвоенные личностью в виде субъективной значимости явлений и предметов реаль-

ной действительности с точки зрения их соответствия потребностям общества, социальных групп и личности.

Убеждения – элемент мировоззрения, духовные устои, придающие личности или социальной группе уверенность в своих взглядах на мир, знаниях и оценках реальной действительности, направляющие их поведение, волевые действия.

3.4. Фундаментальная ошибка атрибуции



Комментарии к 3.4. Фундаментальная ошибка атрибуции

Фундаментальная ошибка атрибуции – склонность людей игнорировать ситуационные причины действий и их результатов в пользу диспозиционных (личностных). Эта ошибка не носит абсолютного характера (она не универсальна, не всегда проявляется, не при любых обстоятельствах, ее можно научить распознавать и устранять).

Условия возникновения фундаментальной ошибки атрибуции (по Л. Россу):

«Ложное согласие» – это переоценка типичности своего (наблюдателя) поведения (своих чувств, верований, убеждений), выражающаяся в том, что наблюдатель считает свою точку зрения единственно верной («нормальной»), которая должна быть свойственна всем людям, а любое отклонение от нее связано с личностью наблюдаемого (деятеля).

«Неравные возможности» – это не принятие в расчет ролевой позиции действующего (наблюдаемого) лица. Каждый человек играет множество ролей, и некоторые его роли позволяют легче самовыразиться и проявиться позитивным качествам. Именно этот механизм включается при атрибуции в ситуациях руководитель – подчиненный.

«Игнорирование информационной ценности случившегося». Информация о «случившемся» – о том, что человек «не сделал», может быть основанием для оценки поведения, но именно она часто опускается, поскольку наблюдатель поверхностно воспринимает только «случившееся».

«Большее доверие к фактам, чем к суждениям». Первый взгляд всегда обращен к «более выпуклому» факту – к личности («фигуре»), а ситуацию («фон») еще следует определить. Здесь срабатывает механизм фокусировки восприятия «фигура – фон».

«Легкость построения ложных корреляций». Этот феномен положен в основу имплицитных теорий личности и состоит в том, что наивный наблюдатель произвольно соединяет какие-либо две личностные черты, как обязательно сопутствующие друг другу. Особенно часто осуществляется произвольная связка внешних черт и психологических свойств, что ускоряет и упрощает процесс атрибуции (например, все полные люди – добрые, все мужчины-руководители невысокого роста – властолюбивы и т.д.).

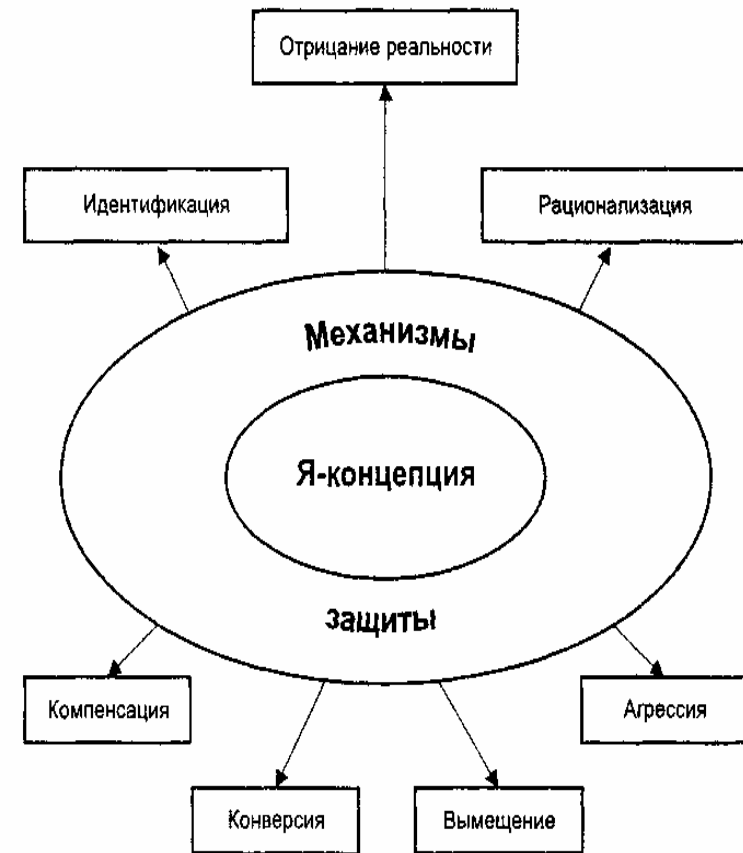
Некоторые социальные нормы в различных **культурах** (западный **индивидуализм** и восточный **коллективизм**) формируют склонность к определенному типу атрибуции.

От **«локуса контроля»** (внутреннего или внешнего) зависит то, как люди (интерналы или экстерналы) «видят мир», в частности, предпочитаемый ими тип атрибуции: интерналы чаще используют личностную атрибуцию, а экстерналы – ситуативную.

Тенденциозность «деятеля – наблюдателя» проявляется в существенном различии их **перцептивных позиций**, которые проявляются в том, что они обладают:

- 1) **различным уровнем информации:** наблюдатель мало знает ситуацию, а деятель действует на основе своего опыта в развивающейся во времени ситуации;
- 2) **разным углом зрения** на наблюдаемое, т. е. у них различный перцептивный фокус.

3.5. Механизмы защиты Я-концепции



Комментарии к 3.5

Механизмы защиты Я-концепции (Эго) – это умственный процесс, разрешающий конфликт между психологическим состоянием и внешними реальностями, или другие проявляемые формы поведения индивида для самозащиты от внешнего, агрессивного, по его мнению, воздейст-

вия.

Рационализация – попытка оправдания поведения как рационального и позвольительного. (Как руководитель я должен быть иногда жестоким, чтобы быть справедливым.)

Идентификация – повышение чувства ценности путем идентификации себя с очень уважаемой личностью или с организацией, имеющей высокую репутацию. (Я учусь в университете, самом престижном в стране.)

Компенсация – нивелирование слабости подчеркиванием желательных свойств или примирением с крахом в одном месте путем сверхудовлетворения в другом. (У меня существуют разногласия с вышестоящим руководством, но есть поддержка и полное взаимопонимание со своими подчиненными...)

Отрицание реальности – защита себя от неприятной реальности путем отказа воспринимать ее или отрицания причастности к возможному знанию о ней. (Этого не может быть потому, что не может быть никогда с государственной организацией.)

Агрессия – реакция индивида в виде злобных нападок на того, кто дает ему нелестную оценку, задевающую его Я-образ. (Сарказм, эпиграммы на обидчика.)

Вымещение – переориентация отрицательного импульса или неприятного чувства с одного объекта, недоступного для ответного действия, на другой, более доступный. (Вымещение на членах семьи неприятностей на работе.)

Конверсия – превращение создавшейся ситуации в шутку для поддержания собственного Я-образа.

ТЕМА IV. Формирование группового поведения в организации

Цели раздела:

- **рассмотреть** значение группового поведения в деятельности организации;
- **раскрыть** особенности влияния группы на деятельность индивида;
- **показать** современный взгляд на формирование групп, групповую сплоченность;
- **описать** методы межличностных отношений в группе.

Социальная потребность, потребность в причастности, общении является одной из объективных потребностей личности. Данная потребность может быть реализована лишь в группе, при групповом взаимодействии. Группа состоит из работников, которые взаимодействуют таким образом, что поведение и результативность каждого зависят от действий других ее участников. При правильной организации работы в группе проявляется *эффект синергии*, т. е. возможности группы как целого многократно увеличиваются по сравнению с суммарной возможностью отдельных ее участников. Существует несколько теорий формирования групп, различны и подходы к их классификации.

Менеджер должен быть способен влиять на изменение установок и мотивации участников группового процесса для повышения результативности деятельности группы.

Особое внимание следует уделить факторам, влияющим на функционирование групп (формальных и неформальных), на особенности формирования различных видов групп, их влияние на поведение индивидов, статус члена группы, внедрять новые формы группового взаимодействия в виде самоуправляемых команд.

При функционировании групп достаточно часто воз-

никают межгрупповые конфликты. Эти конфликты неизбежны в деятельности любой организации, они могут быть как позитивными, так и негативными, в зависимости от воздействия на достижение поставленных целей. Для снижения отрицательных последствий необходимо уметь правильно выявлять причины конфликтов, управлять их протеканием и разрешением, снижать уровень конфликтного противостояния.

4.1. Классификация групп

Вид классификации	Виды групп
По размеру	<ul style="list-style-type: none"> • большие • малые
По сфере совместной деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • управленческие • производственные
По уровню развития	<ul style="list-style-type: none"> • высокоразвитые • слаборазвитые
По реальности существования	<ul style="list-style-type: none"> • реальные • условные
По принципу создания и характеру межличностных отношений	<ul style="list-style-type: none"> • формальные • неформальные
По цели существования	<ul style="list-style-type: none"> • целевые (проектные) • функциональные • по интересам • дружеские
По периоду функционирования	<ul style="list-style-type: none"> • постоянные • временные
По вхождению индивида в группу	<ul style="list-style-type: none"> • референтные • нереферентные (группы принадлежности)

Комментарии к 4.1

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга, для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координи-

рующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Большие группы – социальные общности людей, существующие в масштабах всего общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, нации, религиозные концессии, общественные организации, возрастные группы.

Малые группы – немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

Формальные группы – группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, их деятельность способствует достижению целей организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами.

Неформальные группы – группы, создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

Управленческие группы – группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты. Главное в таких группах – совместное, коллективное принятие решений. И командные группы и комитеты должны эффективно работать как единый сложный механизм.

Производственные группы – группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющие конкретное производственное задание.

Целевые (проектные) группы – группы для дости-

жения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

Функциональные группы – группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции.

Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские) – группы объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто выходят за рамки рабочей деятельности. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

Постоянные группы – группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей; придают организации устойчивость.

Временные группы – группы, которые формируются для выполнения краткосрочных, разовых задач.

Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей и ролей, степенью сплоченности членов группы.

Высокоразвитые группы – группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т. д.

Слаборазвитые группы – группы, характеризующиеся недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы, находящиеся на начальном этапе своего существования, называют также *диффузными*.

Референтные группы – группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которой он себя отождествляет, на которые ориентируется в своих интересах, симпатиях и антипатиях, их иногда называют *эталонными*. С их помо-

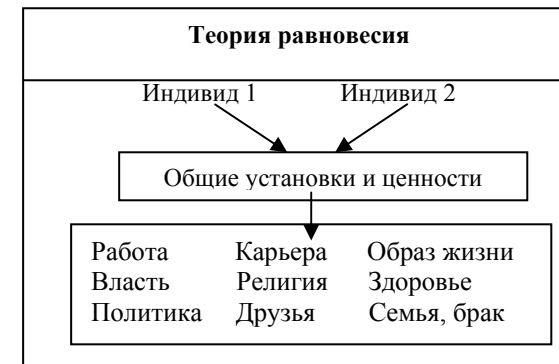
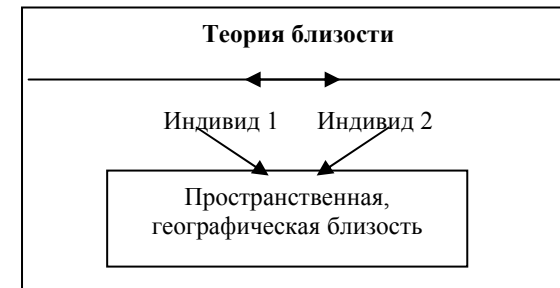
щью человек сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его.

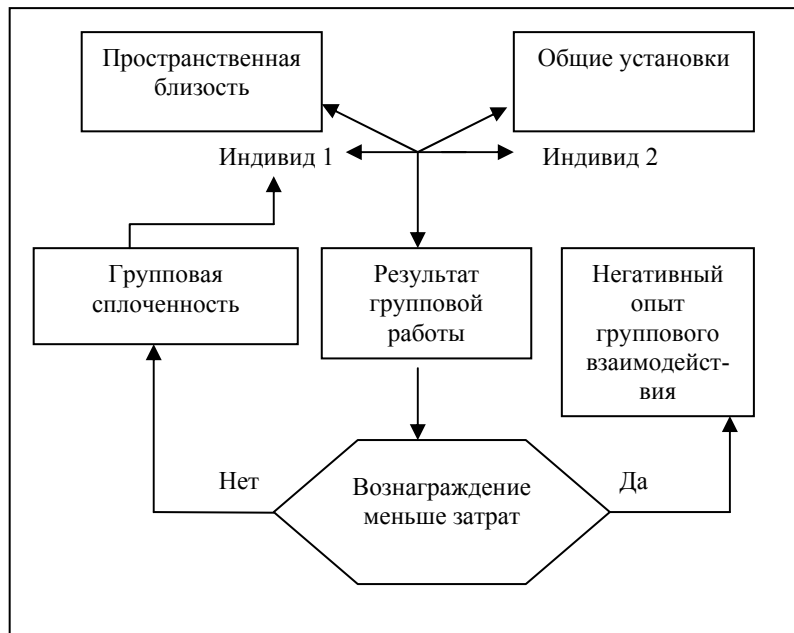
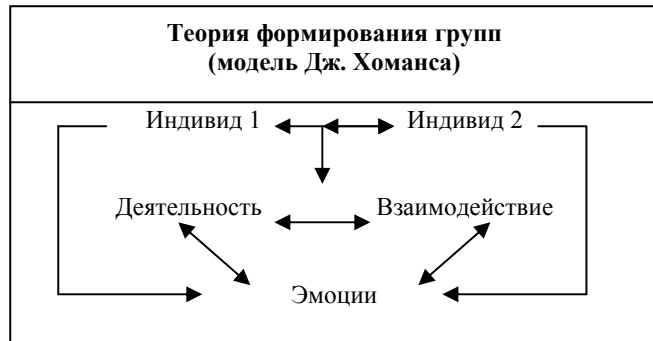
Нереферентные группы (группы принадлежности) – группы, в которых люди реально состоят, проходят обучение или трудятся.

Реальные группы – группы, фактически существующие в пространстве и времени и объединенные реальными отношениями.

Условные группы – группы людей, условно объединенных для целей конкретного исследования по определенному признаку, например по полу, возрасту и т.п.

4.2. Теории формирования групп (группообразования)





Комментарии к 4.2

Теория формирования групп – в процессе совместной деятельности люди вступают во взаимодействие, которое способствует появлению чувств, эмоций в отношении друг друга, подчиненных и начальства.

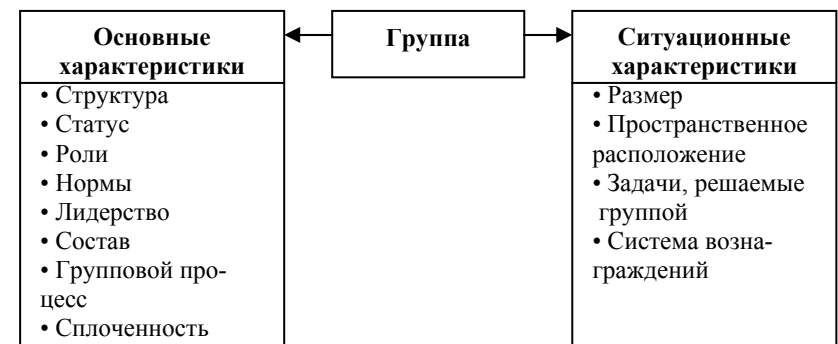
Теория близости утверждает, что люди стремятся быть связанными друг с другом в силу пространственной или географической близости.

Теория равновесия утверждает, что люди объединяются в группы вследствие схожего отношения к общезначимым для них целям и задачам, общим установкам и ценностям.

Теория обмена рассматривает последствия взаимодействия в процессе групповой деятельности в виде вознаграждения и затрат. Взаимодействие (или стремление к нему) возникает в том случае, если в конечном итоге его результаты приведут к вознаграждению, превышающему затраты.

Вознаграждение в результате взаимодействия удовлетворяет различные потребности индивида, тогда как затраты вызывают у него тревогу, фрустрацию, смущение, утомление.

4.3. Характеристики группы



Комментарии к 4.3

Структура группы – схема взаимоотношений в группе между должностями. Члены группы определяют

престиж каждой должности, значение в группе.

Структура группы может основываться не только на статусно-ролевых отношениях, но и профессионально-квалификационных оценках, половозрастном составе.

Статус – положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).

Роли – определенный набор действий, поведение индивида, определяющиеся работой.

Нормы – общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими.

Лидерство – способность оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

В формальной группе формальным лидером выступает руководитель. Успех работы группы во многом зависит от него, поскольку лидер влияет на социально-психологический климат, взаимоотношения в коллективе, он имеет право и власть поощрять или наказывать членов группы по результатам работы.

В неформальной группе лидер тоже играет важную роль. Он вносит вклад в выполнение задач группы, позволяет ее членам удовлетворять свои потребности, воплощает в себе основные ценности группы, представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп, сглаживает противоречия в группе.

Лидер всегда должен быть *открытым*, побуждая членов группы к участию в ее целях, и *авторитарным*, вмешиваясь, когда это необходимо, для достижения целей группы.

Состав группы – степень сходства личностей, их то-

чек зрения, подходов к решению проблем.

Групповые процессы – процессы, организующие деятельность группы. К ним, например, относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, социальная поддержка.

Сплоченность – сила стремления членов группы оставаться в ней и выполнять обязательства перед группой.

Конфликтность – различия в мнениях членов группы, которые могут привести к внутригрупповым спорам и даже к конфликту.

Размер группы. Исследования показывают, что наиболее эффективны группы, состоящие из 5-7 человек. С увеличением размера группы усложняется общение между ее членами, труднее достигается согласие в деятельности при выполнении задач, отдельным членам групп не уделяется достаточно времени, они испытывают затруднения, робость в высказывании собственного мнения перед другими. В группах из 2–3 человек возникает напряженность между ее членами, они обеспокоены слишком очевидной персональной ответственностью за принимаемые решения.

Пространственное расположение – характеризует, как расположены люди во время работы по отношению друг к другу: смотрят друг на друга, сидят спиной друг к другу. Важны три характеристики пространственного расположения человека в процессе работы, влияющие на взаимоотношения между человеком и группой:

- наличие постоянного места или территории;
- личное пространство, в котором находится только данный человек;
- взаимное расположение мест.

Задачи, решаемые группой, – их содержание определяет специфику работы группы и организацию группового процесса. Особенно важно определить частоту и качество

взаимодействий членов группы в процессе решения задачи в зависимости от ее сложности.

Система вознаграждений должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач.

4.4. Основные проявления и способы предупреждения группового единомыслия

Групповое единомыслие		
Причины	Симптомы	Способы предупреждения
<ul style="list-style-type: none"> • Неспособность группы к рациональному анализу альтернатив или последствий принимаемого решения • Стремление отдельных членов группы быть воспринимаемыми как «командные игроки» • Присоединение отдельных членов группы к точке зрения наиболее влиятельных ее участников, пользующихся авторитетом, доверием, упорно отстаивающих свою позицию 	<ul style="list-style-type: none"> • Иллюзия неуязвимости • Иллюзия морали • Рационализация • Негативное отношение к «чужакам» • Самоцензура • Прямое давление • Фильтрация мнений • Иллюзия единодушия 	<ul style="list-style-type: none"> • Создание условий для свободного высказывания различных точек зрения по поводу любого обсуждаемого вопроса • Поощрение групповых дискуссий, дебатов, конфликтов в процессе принятия решений • Спокойное выслушивание различных точек зрения и критики • Предоставление возможности высказывать свое мнение каждому желающему • Разделение во времени процессов генерирования идей и их оценок • Предоставление возможности подчиненным высказывать свое мнение первыми и лишь затем заслушать мнение формального руководителя • Назначение одного из членов группы на роль «адвоката дьявола» • Участие в работе группы независимо настроенных людей, не являющихся ее формальными лидерами.

Комментарии к 4.4

Групповое единомыслие – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к консенсусу; серьезный недостаток в работе группы.

Консенсус – единогласное решение.

Классический анализ процесса группового единомыслия впервые осуществил американский социальный психолог И. Дженис, он выявил основные симптомы группового единомыслия.

Иллюзия неуязвимости – вера в то, что каждое принятое группой решение ведет к высоким результатам.

Иллюзия морали – оправдание решения высшими групповыми ценностями.

Рационализация – абстрагирование от негативных последствий или рисков принятия решений.

Негативное отношение к «чужакам» – отрицательное отношение к оппонентам или сомневающимся коллегам, что позволяет не обращать внимания даже на справедливую критику.

Самоцензура – подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группы.

Прямое давление – резкая критика коллегами или руководителями предложений, противоречащих установкам группы.

Фильтрация мнений – игнорирование неудобных фактов или мнений, которые просто не выносятся на обсуждение.

Иллюзия единодушия – обстановка, при которой молчание воспринимается как согласие.

«Адвокат дьявола» – человек, защищающий явно неправо дело.

4.5. Различия формальных и неформальных групп

Сравниваемый параметр	Формальная группа	Неформальная группа
Цели деятельности	Официально предписаны	Определяются самими членами
Взаимоотношения между членами группы	Официальные	Неофициальные
Характер (структура) отношений	Вертикальное соподчинение	Отношения равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер
Организационная основа взаимодействия	Права и обязанности	Власть и политика
Основное внимание уделяется:	Должности	Человеку как личности
Возглавляет	Руководитель (формальный лидер)	Неформальный лидер
Источник власти лидера	Делегируется руководством	Личностный, исходит от группы
Регулятор поведения в группе	Правила	Нормы
Способы приведения поведения членов группы в соответствии с нормами и правилами	Вознаграждения и штрафы	Санкции

Комментарии к 4.5. Различия формальных и неформальных групп

В каждой организации существуют *формальные группы*. Они формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и в управлении. Кроме того, формальные группы могут создаваться для работы над конкретным проектом или проблемой. После завершения задания они могут быть расформированы или им

поручают работу над другим проектом, проблемой.

Для выполнения функций, проектов подбираются люди, которые обладают определенной профессиональной подготовкой, квалификацией, опытом и готовы выполнять поручаемую им работу в системе совместного труда.

Наряду с формальными в организации возникают и действуют неформальные группы, которые создаются самими членами организации в силу ряда причин.

Во-первых, работники организации ведут себя не так как предполагалось: более производительно или менее, соблюдая требования дисциплины труда или нет и т.д. Во-вторых, каждый сотрудник взаимодействует с другими людьми не только по должности и правилам, установленным менеджментом, но и в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений. В-третьих, система отношений, предпочтений, установок работников может быть отлична от ожиданий менеджмента.

Интерес к неформальным группам был инициирован знаменитыми Хоторнскими экспериментами Элтона Мэйо в 1930-х гг. Исследователи пришли к выводу, что *неформальная группа* – это совокупность личных и социальных отношений, возникающих спонтанно как результат взаимодействия сотрудников, и никак не определяемых формальной организацией.

4.6. Характеристика ролей в группе (по М. Белбину)

Роль в группе	Функции	Личные качества
Председатель	Формулирует цели, обобщает мнение группы, принимает решения, распределяет обязанности. Объединяет усилия членов группы в единое целое, направляет их на достижение целей группы	Здравый ум, сильный характер, спокойный, уверенный в себе, сдержанный, умеет слушать, логичный, решительный, личное обаяние, самодисциплина, авторитетен
Организатор	Придает планам группы реальную форму, организует выполнение конкретных заданий, оказывает давление и побуждает группу к действию	Сильный характер, организаторские способности, самодисциплина, обязательный, консервативный, практичный, решительный, надежный, динамичный, целеустремленный, волевой, напористый, энергичный, дерзкий, ненавидит проигрыши
Генератор идей	Генерирует идеи, решает нестандартные проблемы	Умен, изобретателен, обладает богатым воображением, интеллектом, одаренность, креативность
Разведчик ресурсов	Собирает информацию, исследует возможности, устанавливает контакты, является связующим звеном с внешней средой	Экстраверт, энтузиаст, общительный, энергичный, увлекающийся, умеет сходиться с людьми
Оценщик идей (математик, критик, судья, советник)	Видит и анализирует все альтернативы, критически их оценивает, делает логические выводы	Рассудительный, проницательный, аналитический склад ума, объективный, благоразумный, практичный, эрудированный, обладает стратегиче-

Роль в группе	Функции	Личные качества
		ским мышлением, флегматичный, медлительный, почти никогда не ошибается
Командный игрок (душа группы)	Способствует согласию в группе, поддерживает дух коллективизма, предотвращает трения, улаживает разногласия, знает потребности и проблемы каждого члена группы	Чувствительный, дипломатичный, мягкий, добрый, восприимчивый, коммуникативный, умеет и любит выслушивать, отзывчивый, скромный
Исполнитель	Реализует идеи в практические действия. Методично выполняет рутинную работу	Дисциплинированный, надежный, обязательный, практичный
Финишер	Доводит дело до конца и побуждает к этому всю группу. Контролирует качество и сроки выполнения заданий	Профессионально педантичен, обязательный, ответственный, добросовестный, старательный, организованный, обеспокоен исходом дела, в связи с чем бывает суетлив, раздражителен, может волноваться из-за пустяков
Специалист	Выполняет свои функциональные обязанности, являясь профессионалом в узкой области знаний	Себе на уме, индивидуалист, умный, знающий

Комментарии к 4.6

Каждый из членов группы выполняет две роли. Первая – функциональная, вытекающая из занимаемой должности. Другая – «роль в группе».

Исследование, проведенное под руководством Меридита Белбина, привело к следующему выводу: эффективность работы группы зависит от ее состава, от баланса ролей.

М. Белбин заметил, что группа, где есть исполнители всех девяти ролей, готова к выполнению *любого задания*. Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен там, где имеют место быстрые изменения содержания работы.

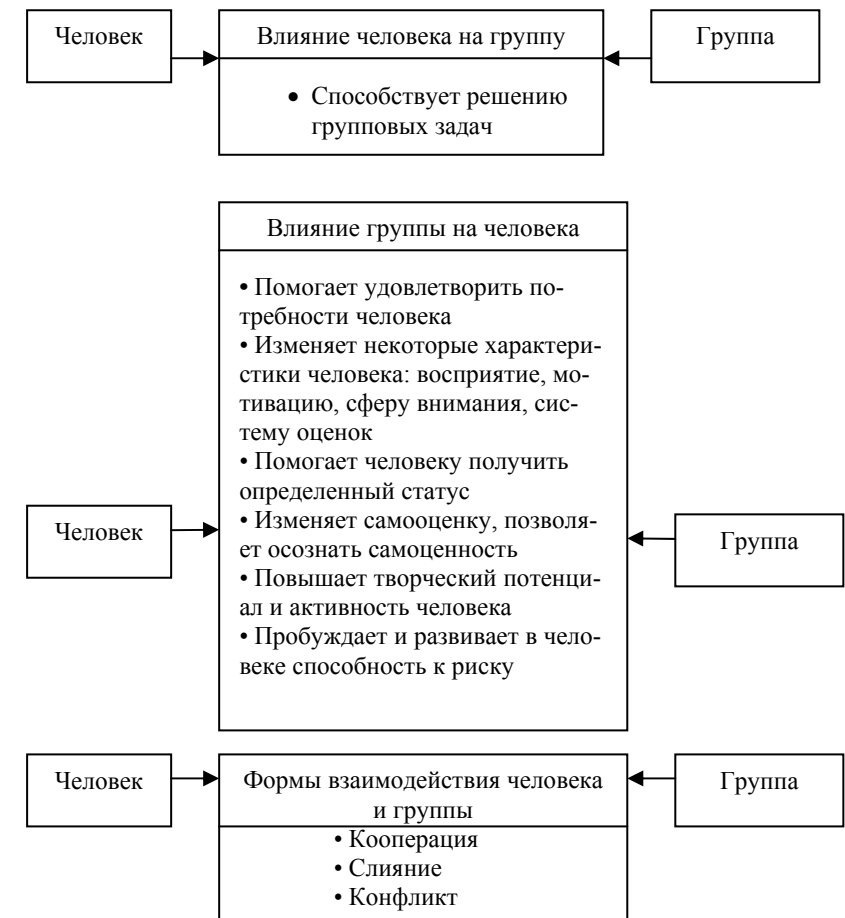
Исследования показали, что особенно высоких показателей добились группы, в которых были:

- способный руководитель;
- сильный генератор идей;
- интеллеktуал, стимулирующий генератора идей;
- математик, способный вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.

М. Белбин рекомендует менеджерам развивать навыки работы и в других ролях, отличных от предпочитаемой ими командной роли, что позволит им «закрывать» периодически возникающие в группе бреши.

Предпочитаемая командная роль – относительно часто демонстрируемый тип поведения индивидов в тех случаях, когда они принимают участие в работе группы.

4.7. Взаимодействие человека и группы в организации



Комментарии к 4.7

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер. С одной стороны, человек своим трудом помогает решить задачи, стоящие перед организацией. С другой стороны, группа оказывает большое влияние

на человека, помогая ему удовлетворить свои потребности, способствуя его развитию, активизируя его в трудовом процессе, изменяя его поведение.

Взаимодействие человека с группой может осуществляться в формах кооперации, слияния, конфликта. Причем каждая из этих форм взаимодействия может проявляться в различной степени. Так можно, например, говорить о скрытом, слабом или неразрешимом конфликте.

В случае кооперации между сотрудником и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Цели человека и группы не противоречат друг другу. Человек и группа взаимовыгодно сотрудничают.

При слиянии человека и группы наблюдается установление таких отношений между ними, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого – группы. Человек соотносит свои цели с целями группы, подчиняет свои интересы ее интересам, идентифицирует себя с группой. Группа смотрит на своих членов как на преданных ей людей и берет на себя заботу о них, содействует им в решении производственных и личных проблем.

В случае конфликта наблюдается противостояние интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

МЕТОДИКА ИЗУЧЕНИЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РАБОТЫ КАК ОДНОГО ИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

Вводные замечания. Под социально-психологическим климатом (СПК) обычно понимают общий эмоционально-динамический настрой, в котором отражаются установившаяся система взаимоотношений, господствующее умонастроение, удовлетворенность, привлекательность работы, стабильность и рост кадров, единство коллективных и личных целей, степень сближения официальных и неофициальных взаимоотношений на принципиальной и деловой основе.

СПК формируется на основе субъективного мнения и отношения человека к окружающей его на работе обстановке: к людям, условиям труда, стилю руководства, групповым нормам и ценностям и пр., т. е. на основе личного восприятия и оценок, взаимного обмена мнениями. СПК представляет собой согласованные мнения, оценки и отношения членов коллектива к окружающим условиям и обстоятельствам работы. Каждым человеком СПК переживается индивидуально в виде удовлетворенности или привлекательности работы в данном коллективе, на данном рабочем месте, в данных условиях.

К числу наиболее важных критериев оценки СПК следует отнести удовлетворенность, или привлекательность, работы в коллективе и степень согласованности мнений, оценок и отношений членов коллектива. Оценка СПК необходима для выявления путей его развития, прогноза влияния на решение производственных задач, стоящих перед коллективом и т. д.

Изучение СПК может осуществляться методами: анкетирования, наблюдения, интервью, социометрии, естест-

венного эксперимента.

Цель занятия. Овладение навыками изучения СПК методом анкетирования.

Оснащение. Опросник для изучения привлекательности труда (ПТР-1). Задание состоит из двух частей. В I оцениваются реально существующие условия и обстоятельства работы. Во II производится оценка тех же, что и в первой части, условий и обстоятельств работы, но с точки зрения пожеланий (потребностей, притязаний) отвечающего. Соотношение этих двух оценок и является показателем субъективной привлекательности для человека работы в данном коллективе.

Порядок работы. Опрос можно проводить как групповым, так и индивидуальным способом. Желательно охватить опросом всех членов коллектива, но не менее 75-80%. Только в этом случае мы можем говорить о СПК коллектива, а не группы людей (малые группы оцениваются по другим параметрам).

Для прогноза текучести кадров в коллективе опрос проводят индивидуально. Первый раз – при поступлении человека на работу, а второй раз – спустя 2-3 месяца. Верность прогноза значительно возрастет, если при этом субъективную оценку сравнивают с оценкой коллектива.

Испытуемым раздаются опросники и ответные листы (форма 1).

Обработка результатов. Для удобства обработки все изучаемые потребности сведены в 14 шкал и даны в ответном листе построчно:

- 1) потребность в творческой и интересной работе;
- 2) потребность в благоприятных условиях труда;
- 3) потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе;
- 4) потребность в признании, личном авторитете;
- 5) потребность в собственном развитии;
- 6) потребность в личном материальном и социальном

обеспечении.

ПРОТОКОЛ ЗАНЯТИЯ Форма 1

Ответный лист I часть

Номер	Балл	Но- мер	Балл	Но- мер	Балл	Но- мер	Балл	Сумма	Сред- няя
								по строке	
1		15		29		43			
2		16		30		44			
3		17		31		45			
4		18		32		46			
5		19		33		47			
6		20		34		48			
7		21		35		49			
8		22		36		50			
9		23		37		51			
10		24		38		52			
11		25		39		53			
12		26		40		54			
13		27		41		55			
14		28		42		56			

II часть

№	Балл	№	Балл	№	Балл	№	Балл	Сум-	Средняя	M _I – M _{II}
								ма		
								по строке		
1		15		29		43				
2		16		30		44				
3		17		31		45				
4		18		32		46				
5		19		33		47				
6		20		34		48				
7		21		35		49				
8		22		36		50				
9		23		37		51				
10		24		38		52				
11		25		39		53				
12		26		40		54				
13		27		41		55				
14		28		42		56				

Какова вероятность того, что при случае Вы уйдете с этого места работы? Обведите кружком нужную цифру:

1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---

7) потребность в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе;

8) потребность в индивидуальном развитии всех членов коллектива;

9) потребность в активной жизненной позиции всех членов коллектива;

10) потребность в хорошей организации труда;

11) потребность в производственных успехах всего коллектива;

12) утилитарная потребность;

13) потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом;

14) потребность в общении как по «вертикали», так и по «горизонтали».

1. Найти средние арифметические значения по каждой шкале отдельно в I и II части занятия.

2. Определить степень субъективной привлекательности работы для человека в данном коллективе путем нахождения разности средних арифметических значений шкал между I и II частями (M_I - M_{II}). Здесь важное значение имеют величина разницы и знак: отрицательные значения интерпретируются как неудовлетворенность тем или иным аспектом работы; положительные – как привлекательность данного аспекта для человека.

3. Вычислить интегральный показатель СПК, которым является средняя арифметическая шкальных средних в коллективе. Мера рассеивания шкальных средних оценок в индивидуальных ответах может служить дополнительным показателем уровня развития СПК и интерпретируется как косвенный показатель сплоченности единства мнений в коллективе.

Конечно, приведенные шкалы не отражают всех особенностей производства, влияющих на СПК, но возможна замена шкал в зависимости от целей исследования. Важно, что такой подход позволяет достаточно точно определить, чем именно не удовлетворен человек, в каком направлении надо действовать для улучшения социально-психологического климата в коллективе.

Контрольные вопросы

1. Что такое социально-психологический климат коллектива?

2. На основе чего формируется СПК в коллективе?

3. Каковы критерии оценки СПК?

Опросник для изучения привлекательности труда (ПТР-1)

Уважаемый товарищ!

Перед Вами опросник, который содержит ряд суждений о различных аспектах работы в трудовых коллективах. Среди предложенных суждений нет плохих или хороших. Все они важны, но для каждого человека каждое по-своему.

В I части задания просим Вас оценить по 10-балльной шкале степень справедливости перечисленных суждений для Вашей личной работы в данном коллективе (на участке или в бригаде). Причем 10 баллов – это абсолютно (на 100%) справедливо, т. е. оцениваемое качество постоянно присутствует. Если же хотя бы и очень редко качество не обнаруживается, то следует ставить 9 баллов и т. д. до 0, который означает полное отсутствие данного качества, т. е. никогда такого не бывает. Для ответа Вам необходимо написать в соответствующей графе ответного листа тот балл, который выражает Ваше мнение по данному суждению.

Во II части задания используется тот же опросник, но теперь Вам следует ответить на вопрос: «Если бы у Вас вдруг появилась возможность сменить эту работу на другую, то Вы выбрали бы ту, в которой «При выполнении этой части Вам следует прежде всего ориентироваться на свои личные желания и интересы, т. е. отметить, что для Вас в работе наиболее важно, а что наименее».

В ответах будьте самостоятельными, постарайтесь выразить свое личное мнение по поводу каждого суждения, ничего не пропускайте. В самом опроснике ничего не пишите. Результаты отдельных анкет нигде обсуждаться не будут и оглашению не подлежат.

	Абсолютно справедливо	Никогда так не бывает
1. В работе всегда есть что-то новое, незнакомое и потому интересное.	10	9876543210
2. Хорошие, безвредные для человека санитарно-гигиенические условия труда	10	9876543210
3. В коллективе теплые и дружеские взаимоотношения между людьми.	10	9876543210
4. У меня много товарищей по работе, которые меня ценят и уважают.	10	9876543210
5. Есть возможность повышать свою квалификацию, профессиональную грамотность.	10	9876543210
6. Высокая среднемесячная зарплата.	10	9876543210
7. В коллективе существуют отношения непримиримости к разгильдяйству, нечестности, бесхозяйственности.	10	9876543210
8. В коллективе большинство высококвалифицированных, грамотных работников.	10	9876543210
9. У большинства членов коллектива ответственное отношение к своим обязанностям.	10	9876543210
10. Всегда своевременные ремонт техники и оборудования, поставка сырья и материалов.	10	9876543210
11. В коллективе постоянно растет производительность труда.	10	9876543210
12. Работа простая, не требующая специальной подготовки.	10	9876543210
13. О моей работе не стыдно рассказать друзьям и знакомым.	10	9876543210

- | | | | | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 14. | В процессе работы всегда есть возможность переговорить с товарищами по работе | 10 9876543210 | 26. | Работа легкая, не вызывает физического переутомления. | 10 9876543210 |
| 15. | Работа требует специальных знаний и умений. | 10 9876543210 | 27. | Моя работа имеет большое значение для деятельности всего коллектива. | 10 9876543210 |
| 16. | Работа безопасная, не содержит травмоопасных ситуаций. | 10 9876543210 | 28. | Руководитель часто обсуждает со мной различные производственные вопросы. | 10 9876543210 |
| 17. | Большинство в коллективе – это приятные и симпатичные люди, с которыми можно не только хорошо поработать, но и отлично отдохнуть. | 10 9876543210 | 29. | Работа разнообразная, требует смекалки, заставляет думать. | 10 9876543210 |
| 18. | Я пользуюсь авторитетом и доверием среди работников нашего коллектива. | 10 9876543210 | 30. | Хорошее, удобное оборудование и техника. | 10 9876543210 |
| 19. | Есть возможность поработать на различных операциях, станках, освоить смежные профессии. | 10 9876543210 | 31. | В коллективе отсутствуют какие бы то ни было конфликты между работниками. | 10 9876543210 |
| 20. | Большие премии. | 109876543210 | 32. | Администрация предприятия ценит меня как работника. | 10 9876543210 |
| 21. | В коллективе сложились отношения взаимопомощи и сотрудничества. | 10 9876543210 | 33. | Есть возможность и созданы все условия для учебы. | 10 9876543210 |
| 22. | Большинство членов коллектива имеют среднее, в том числе среднетехническое, незаконченное высшее образование. | 10 9876543210 | 34. | Высокая оплата сверхурочных часов и работы в выходные дни. | 10 9876543210 |
| 23. | В коллективе отсутствуют какие бы то ни было нарушения трудовой дисциплины, правил техники безопасности, опоздания и т. п. | 10 9876543210 | 35. | В коллективе отношения между людьми строятся на основе высокой требовательности и принципиальности. | 10 9876543210 |
| 24. | В коллективе полностью отсутствует работа в сверхурочное время и выходные дни. | 109876543210 | 36. | Большинство работников обучались или обучаются в системе политехпросвещения. | 10 9876543210 |
| 25. | В коллективе постоянно снижается себестоимость продукции. | 10 9876543210 | 37. | Большинство членов коллектива характеризуются творческим отношением к труду. | 10 9876543210 |
| | | | 38. | Работа ритмичная, без штурмовщины. | 10 9876543210 |
| | | | 39. | В коллективе совсем нет брака в работе. | 10 9876543210 |

40. Условия работы позволяют выбрать для себя удобный темп работы. 10 9876543210
41. Продукция, которую я выпускаю, очень важна. 10 9876543210
42. Руководитель всегда интересуется моими личными делами. 10 9876543210
43. Работа требует высокой квалификации. 10 9876543210
44. Хорошо оформлены места общего пользования: столовые душевые раздевалки и пр. 10 9876543210
45. В коллективе сложилась атмосфера доверия и доброжелательности людей друг к другу. 10 9876543210
46. Мой руководитель меня уважает. 10 9876543210
47. Есть возможность постоянно повышать свою экономическую, правовую грамотность. 10 9876543210
48. Хорошее обеспечение членов коллектива путевками, жильем, детским садом, пионерским лагерем и пр. 10 9876543210
49. Высокая организованность и сплоченность всего коллектива. 10 9876543210
50. Большинство в коллективе активно участвуют в общественной жизни цеха, предприятия. 10 9876543210
51. В коллективе каждый считает своим долгом бороться за повышение качества продукции. 10 9876543210
52. Удобная сменность. 10 9876543210
53. В коллективе всегда строго выполняются все плановые показатели. 10 9876543210

54. Работа не накладывает на человека большой ответственности. 10 9876543210
55. Наш коллектив играет важную роль в жизни всего предприятия. 10 9876543210
56. Члены коллектива часто проводят вместе свободное от работы время. 10 9876543210

Оценка коммуникативных и организаторских склонностей

Вводные замечания

Коммуникативность как черта характера развивается на основе общительности, которая, закрепляясь в поведении, является предпосылкой для формирования таких качеств личности, как направленность на общение, интерес к людям, социальная перцепция, рефлексия, эмпатия. Все эти качества можно считать необходимыми для работы в сфере профессии «человек – человек», а также в других сферах, где работа связана с руководством и общением. Не менее важны и организаторские склонности, которые проявляются в способности к самостоятельному принятию решений, особенно в сложных ситуациях, в инициативности в деятельности и общении, в планировании деятельности.

Цель занятия. Оценка коммуникативных и организаторских склонностей.

Оснащение. Вопросник КОС и лист для ответов.

Порядок работы. Эксперимент может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемым раздают бланки для ответов и зачитывают инструкцию: «Вам нужно ответить на все предложенные вопросы. Свободно выражайте свое мнение по каждому вопросу и отвечайте так: если ваш ответ на вопрос положителен (вы согласны), то в соответствующей клетке листа ответов поставьте плюс, если же ваш ответ отрицателен (вы не согласны) – поставьте ми-

нус. Следите, чтобы номер вопроса и номер клетки, куда вы запишете свой ответ, совпадали. Имейте в виду, что вопросы носят общий характер и не могут содержать всех необходимых подробностей. Поэтому представьте себе типичные ситуации и не задумывайтесь над деталями. Не следует тратить много времени на обдумывание, отвечайте быстро. Возможно, на некоторые вопросы вам будет трудно ответить. Тогда постарайтесь дать тот ответ, который вы считаете предпочтительным. При ответе на любой из этих вопросов обращайтесь внимание на его первые слова. Ваш ответ должен быть точно согласован с ними. Отвечая на вопросы, не стремитесь произвести заведомо приятное впечатление. Нам важен не конкретный ответ, а суммарный балл по серии вопросов».

Обработка результатов

1. Сопоставить ответы испытуемого с дешифратором и подсчитать количество совпадений отдельно по коммуникативным и организаторским склонностям.

2. Вычислить оценочные коэффициенты коммуникативных (K_k) и организаторских (K_o) склонностей как отношения количества совпадающих ответов по коммуникативным (K_x) и организаторским склонностям (O_x) к максимально возможному числу совпадений (20) по формулам:

$$K_k = \frac{K_x}{20} \quad \text{и} \quad K_o = \frac{O_x}{20}.$$

Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей

Кк	Ко	Шкальная оценка
0,10-0,45	0,20-0,55	1
0,45-0,55	0,56-0,65	2
0,56-0,65	0,66-0,70	3
0,66-0,75	0,71-0,80	4
0,75-1,00	0,81-1,00	5

Для качественной оценки результатов необходимо сопоставить полученные коэффициенты со шкальными оценками, представленными в таблице.

При анализе полученных результатов необходимо учитывать следующие параметры:

1. Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

2. Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в выступлении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды, проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

3. Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал

их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских склонностей.

4. Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

5. Испытуемые, получившие высшую оценку 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать всякие игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Вопросник КОС

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими вашего мнения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное вам кем-то из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за какими-либо другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вы включаетесь в новую для вас компанию?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиваться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых вам людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли вы, что вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую вам компанию?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в школе?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято вашими товарищами?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую вам компанию?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Фамилия, имя, отчество.....

ДатаВозраст.....

Бланк ответов

№1	№2	№3	№4
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Дешифратор

Склонности	Ответы	
	положительные	отрицательные
Коммуникативные Организаторские	Вопросы 1-го столбца Вопросы 2-го столбца	Вопросы 3-го столбца Вопросы 4-го столбца

Методика выявления социометрического статуса личности и структуры межличностных связей в группе.

Концептуальное описание характеристик. Социометрическая структура группы несет важную информацию о характере межличностных отношений в группе. Зная такую структуру, мы можем ответить на вопросы: Кто является неформальным лидером группы? Каково распределение статусов? Какова эмоциональная сплоченность группы? Кто кого предпочитает в общении? Через кого лучше оказывать влияние на конкретного человека? и т.п. Имея информацию о статусе личности в конкретном социальном окружении, количестве и характере ее межличностных связей, мы можем оценить социально-психологическое благополучие индивида, наметить пути его коррекции личностного и профессионального развития.

Процедура опроса. Проводится социометрическая разминка, цель которой установить психологический климат с обследуемыми. После этого объясняется смысл опроса, зачитывается инструкция и даются необходимые пояснения.

Каждому участнику группы дается опросный лист с двумя критериями эмоционального содержания типа: 1. С кем из группы Вы общаетесь или хотели бы общаться больше всего? 2. С кем из группы Вы реже всего общаетесь или менее всего хотели бы общаться? (Необходимо сделать по 3 положительных и по 3 отрицательных выбора.)

По результатам, полученным по матрице, используя графу – количество полученных выборов /+/, можно разделить членов группы на 4 группы: 1 группа "звезды"; 2 группа – члены группы, находящиеся в благоприятном положении; 3 группа – находящиеся в менее благоприятном положении и 4 группа – изолированные члены группы.

Обработка результатов: 1. По данным опросных листов заполняется социометрическая матрица (табл.) по критерию эмоционального тяготения.

Таблица

	Фамилия, имя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Петров Иван														
2	Бадмаев Чингиз														
3	Сидоров Петр														
4	И т. д.														
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
	Кол-во получ.выб. (+)														
	Кол-во взаим. вы- боров "---" "---" отвержен (-)														
	Сумма (+) и (-)														

В графу слева под номерами заносят фамилии всех членов группы. Вверху по горизонтали располагаются те же номера, соответствующие фамилиям в списке. Выборы (+)

или отвержения (-), которые сделал каждый член группы (обследуемый), располагаются по горизонтали против его фамилии на пересечении с той вертикальной графой, над которой находится номер члена группы выбранного или отвергнутого им.

Социометрический статус вычисляется делением суммы всех выборов (с учетом значений суммы "+" и "-"), полученных членом группы, на общее количество членов группы минус 1. В результате получается социометрический статус каждого члена группы, полученный по двум вопросам. Внизу таблицы (слева) располагаются следующие графы:

1) количество полученных членом группы выборов (обозначается знаком "+");

2) количество взаимных выборов (учитываются только "+");

3) количество полученных отвержений (обозначается знаком "-");

4) сумма выборов (их значений – арифметическая сумма выборов и отвержений, например $+5/ + -2/ = +3/$).

Проведение анализа данных.

1 группа – участники группы, получившие максимальное количество выборов (например, 10).

2 группа – получившие больше половины выборов, полученных участниками 1 группы (9, 8, 7, 6).

3 группа – получившие меньше или равное половине выборов, полученных участниками 1 группы (5, 4, 3, 2, 1).

4 группа – не получившие ни одного выбора (изолированные).

Далее можно определить уровень благополучия взаимоотношений (УБВ) и индекс изоляции (ИИ), предложенный Я.Л. Коломинским в качестве диагностических показателей межличностной структуры коллектива. Индекс

изоляции (ИИ) определяется соотношением изолированных участников группы к общему числу:

$$\text{ИИ} = \frac{\text{число участников 4 группы}}{\text{число всех участников}} \cdot 100\%$$

Чем меньше этот показатель, тем благоприятнее психологический климат исследуемой группы.

УБВ определяется соотношением участников, находящихся в благоприятном положении, – 1 и 2 группа, к тем, кто находится в менее благоприятном положении, не имеет выборов вообще – 3 и 4 группа участников исследуемой группы:

$$\text{УБВ} = \frac{\text{число участников 1 и 2 группы}}{\text{число участников 3 и 4 группы}} \cdot 100\%$$

Чем больше этот показатель, тем благоприятнее психологический климат в группе.

Необходимо отметить, что совпадение или несовпадение формальной и неформальной структуры позволяет достаточно верно судить о психологическом климате и характере межличностных отношений в группе.

Тест «Восприятие индивидом группы»

Восприятие индивидом группы представляет собой фон, на котором протекает межличностное восприятие. Предлагаемая методика позволяет выявить три возможных «типа» восприятия индивидом группы, где в качестве показателя типа восприятия выступает роль группы в деятельности воспринимающего.

Первый тип восприятия индивидом группы называют «индивидуалистическим» (И), когда индивид относится

нейтрально к группе, уклоняясь от совместных форм деятельности и ограничивая контакты в общении. Второй тип восприятия индивидом группы называют «прагматическим» (П), когда индивид оценивает группу с точки зрения полезности и отдает предпочтение контактам лишь с наиболее компетентными источниками информации и способными оказать помощь. Третий тип восприятия индивидом группы называют «коллективистическим» (К) индивид воспринимает группу как самостоятельную ценность, при этом наблюдается заинтересованность в успехах каждого члена группы и стремление внести свой вклад в жизнедеятельность группы.

По каждому пункту надо выбрать только одну альтернативу, наиболее точно выражающую вашу точку зрения.

1 Лучшими партнерами в группе я считаю тех, кто

- а) знает больше, чем я;
- б) все вопросы стремится решать сообща;
- в) не отвлекает внимание преподавателя во время занятий.

2. Лучшими преподавателями являются те, которые

- а) имеют индивидуальный подход к обучающимся;
- б) создают условия для помощи со стороны других;
- в) создают атмосферу поиска и коллективного обсуждения проблем.

3. Я рад, когда мои друзья:

- а) знают больше, чем я, и могут мне помочь;
- б) умеют самостоятельно, не мешая друг другу, добиваться успехов;
- в) помогают другим, когда в них нуждаются.

4. Больше всего мне нравится, когда в группе:

- а) не надо никому помогать и есть у кого поучиться;
- б) каждый сам по себе уникален и не вмешивается в дела других;

в) остальные слабее подготовлены, чем я.

5. Мне кажется, что я способен на многое, когда:

- а) я уверен, что получу помощь и поддержку со стороны других;
- б) уверен, что мои усилия будут как-то вознаграждены и отмечены;
- в) предоставляется возможность проявить себя в полезном и важном деле.

6. Мне нравится группа, в которой:

- а) каждый заинтересован в улучшении результатов всех;
- б) каждый занят своим делом и не мешает другим;
- в) каждый откликается на помощь и совет, если оказывается в этом необходимость.

7. Я не удовлетворен преподавателями, которые:

- а) создают дух соперничества;
- б) не занимаются увлеченно своей наукой;
- в) создают условия напряжения и жесткого контроля.

8. Я больше удовлетворен жизнью, если:

- а) занимаюсь научной работой или узнаю что-то новое;
- б) общаюсь и отдыхаю;
- в) нужен кому-то и полезен.

9. Основная роль учебного заведения должна заключаться:

- а) в воспитании гражданина и гармонично развитой личности;
- б) в подготовке человека к самостоятельной жизни и деятельности;
- в) в подготовке к общению и совместной деятельности человека.

10. Если в группе возникает проблема, то я:

- а) предпочитаю не вмешиваться;
- б) предпочитаю сам во всем разобраться, не полагаясь на других;

в) стремлюсь внести свой вклад в общее решение проблемы.

11. Я бы лучше учился, если бы преподаватели:

а) подходили ко мне индивидуально;

б) создавали условия для оказания помощи;

в) создавали условия для успеха, условия свободы выбора.

12. Я испытываю плохое состояние, когда:

а) не добиваюсь успеха в намеченном деле;

б) чувствую, что не нужен человеку, для меня очень уважаемому или любимому;

в) тебе в трудную минуту не помогают те, на кого надеялся больше всего.

13. Больше всего я ценю:

а) успех, в котором есть доля участия моих друзей или родных;

б) общий успех близких и дорогих мне людей, в котором есть и моя заслуга;

в) свой собственный личный успех.

14. Я предпочитаю работать:

а) вместе с товарищами;

б) самостоятельно;

в) с ведущими в данной области преподавателями и специалистами.

Обработка результатов

Каждому выбранному ответу приписывается 1 балл. Баллы, набранные по всем пунктам опросника, суммируются для каждого типа восприятия отдельно с учетом предложенного ключа. Результат записывается в виде формулы: $p_1И + p_2П + p_3К$, где и, п, к - количество набранных баллов соответственно «индивидуалистическому» типу восприятия, «прагматическому» и «коллективистскому».

Ключ для обработки результатов представлен ниже.

Ключ для обработки результатов методики «Тип восприятия индивидом группы»

И	П	К	И	П	К
1в	1б	1а	8а	8в	8б
2а	2в	2б	9б	9а	9в
3б	3в	3а	10б	10в	10а
4б	4а	4в	11а	11в	11б
5б	5в	5а	12а	12б	12в
6б	6а	6в	13в	13б	13а
7б	7а	7в	14б	14а	14в

ТЕМА V. Лидерство в организации

Цели раздела:

- рассмотреть сущность и классические исследования лидерства;
- указать особенности формального и неформального лидерства;
- дать представление о природе власти в организации;
- описать стили работы руководителей;
- раскрыть механизм участия в управлении.

Образ лидера сравним с паровозом, прокладывающим собственный путь. Исследователи проблем определяют его по-разному, но все сходятся в двух вопросах:

- важность самой темы лидерства;
- значение влияния в лидерстве.

Понятие власти неразрывно связано с возможностью

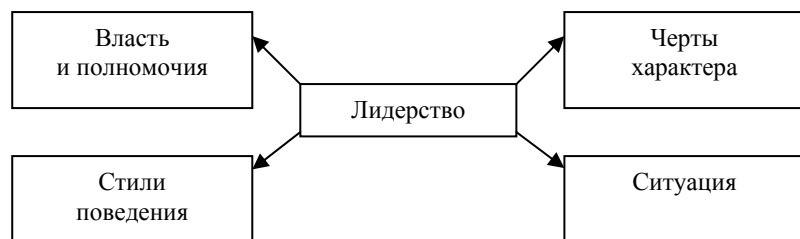
влиять на происходящие процессы в организации. Понятия «влияние» и «власть» не тождественны. Власть определяется статусом лица, которое обеспечивает влияние на постоянной основе. Статус, в свою очередь, может быть как формальным, так и неформальным, что задает определенный стиль руководства. С другой стороны, стиль руководства задается формой и методами осуществления властных полномочий.

Проблема участия в управлении возникает в ситуации невозможности осуществления принципа единоначалия, тенденции к демократизации управления и возрастающей способности персонала к самоорганизации.

Наиболее эффективный механизм участия в управлении обеспечивается через идентификацию работников с организацией.

В результате процесса идентификации работник принимает ее цели, рассматривает индивидуальные задачи через призму общих задач и проявляет готовность добровольно, самостоятельно и без принуждений предпринимать действия, направленные на достижение интересов целей организации.

5.1. Классические исследования лидерства



Комментарии к 5.1

Власть и полномочия

Классические исследования лидерства начались с обращения к использованию власти и полномочий (анализ работы Н. Макиавелли «Князь»).

В специальной литературе обычно выделяют три подхода к исследованию феномена лидерства: теория личностных черт; поведенческий подход к исследованию лидерства; ситуационные теории лидерства.

Черты характера (теория личностных черт).

Теория личностных черт или качеств (именуемая также теорией «великих людей») доминировала в 1940-х гг. Она исходит из представления, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей (А. Файоль, М. Фоллет, О. Тид).

Стили поведения (поведенческий подход).

Поведенческий (бихевиористский) подход связан с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно исходному тезису этой концепции, эффективность лидерства обусловлена манерой поведения лидера, что и составляет содержание понятия «стиль» (К. Левин, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон).

Ситуация (ситуативные теории).

Ситуативный подход связан с использованием ситуационной методологии. Он основывается на принципиальном отказе от поиска единственно верного стиля лидерства и рассмотрении совокупности условий, в которых протекает деятельность лидера с учетом решаемых им задач (Р. Стогдилл, А. Бевелас, Ф. Фидлер, В. Врум, П. Йетон, А. Джаго, Р. Хаус, Г. Митчел).

5.2. Функции лидера

Функции лидера в группе
<ul style="list-style-type: none">• Постановка цели• Нахождение средств• Мотивация• Соорганизация• Формирование организационной культуры

Комментарии к 5.2.

Лидерство в организации – процесс, связанный с деятельностью лидера – авторитетного члена коллектива (группы, организации), обладающего юридической и/или фактической властью в группе, организации.

Лидер в организации (группе) выполняет следующие функции:

- *постановка цели* перед другими участниками совместной деятельности (в процессе взаимодействия);
- *нахождение средств* для цели достижения;
- *мотивация* побуждения к определенному типу поведения или модификация их поведения;
- *соорганизация* - ориентирование усилий на достижение целей;
- *формирование* единых способов восприятия реальности и норм организационной (групповой) культуры.

5.3. Механизмы лидерства

Формальная группа	Неформальная группа	Лидерство в социально-психологической сфере
Власть санкционирована Должностная позиция	Власть на основе авторитета Личностная позиция	Групповое лидерство, не ориентированное на цели организации

Комментарии к 5.3

Механизм лидерства – то, что структурирует феномен лидерства, который представлен тремя формами.

В формальной группе (организации) лидерство – это нормативно определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности.

В неформальной группе лидерство – фактическое признание (или непризнание) права на власть в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера. Человек, который становится лидером, обычно является уважаемой личностью, он:

- вносит вклад в выполнение задач группы;
- позволяет членам группы удовлетворять свои потребности;
- воплощает в себе основные ценности группы (фактически лидер является олицетворением ценностей, мотивов и стремлений членов группы);
- представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп;
- сглаживает все противоречия в группе.

В социально-психологической сфере – проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на цели организации.

5.4. Отличие менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
Основа действий – план	Основа действий – видение перспективы
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Комментарии к 5.4

Из рассмотрения ролей менеджера и лидера сформулировано знаменитое правило: «Менеджер все делает правильно, а лидер делает правильные вещи».

Различие между лидерами и менеджерами четко охарактеризовал профессор Гарвардской школы бизнеса Абрахам Залезник. Он утверждал, что лидеры терпимо относятся к хаосу, отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуации неопределенности. Менеджеры добиваются порядка и контроля, стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл. Лидеры характеризуются таким образом, что они, скорее, относятся к категории артистов, ученых и других творческих работников, чем к категории менеджеров.

Теперь противопоставление «менеджер или лидер» уже не кажется столь очевидным: по мере становления новой функции менеджмента – инновационной, менеджерам (причем не только занимающим высшие управленческие должности) требуются навыки лидерства.

Лидер может повлиять на конечный результат достижения цели, продвижение отдельных личностей в группе,

их развитие. Однако вопрос о степени влияния лидеров в процессе изучения лидерства до настоящего времени носит спорный характер. Некоторые теоретики, исследователи предпочитают осторожно подходить к рассмотрению роли воздействия лидера в каждом отдельном случае.

Исследования показывают, что степень влияния лидера на конечный результат невелика. Выдвигается ряд доводов для подтверждения слабого влияния лидера на результат и другие процессы.

Во-первых, т. е., кто были избраны в качестве лидеров, имеют примерно одинаковые уровни квалификации и опыт. Схожесть лидеров обеспечивает основу для «самоизбрания» – лидеры избирают индивидов, которые по своим качествам и поведению будут похожи на них самих.

Во-вторых, лидеры даже самого высокого уровня не могут осуществлять единый контроль и управление ресурсами. Основные решения требуют одобрения, рассмотрения и корректировки со стороны других лиц.

В-третьих, многие факторы не могут быть проконтролированы или изменены самим лидером. Рынки труда, внешние факторы и политика обычно находятся вне сферы влияния лидера. Внешние факторы, как правило, не подлежат контролю и не зависят от прозорливости и влиятельности лидера в данной рабочей ситуации.

5.5. Взаимосвязь понятий: власть, влияние, полномочия, лидерство



Комментарии к 5.5

Власть – это возможность и способность влиять на других людей. Реализация власти возможна только в отношении другого лица или группы.

Полномочия – это формальная власть, которой обладает личность благодаря своему положению в организации.

Полномочиями наделяется должность, а не индивид, который ее занимает в данный момент и обладает определенными личностными характеристиками. Полномочия являются одним из источников власти. Наряду с полномочиями есть и другие источники власти. Объем власти определяется не уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от дру-

гого лица, тем больше власть данного лица: уровень влияния носителя власти на объект власти равен степени зависимости объекта власти от носителя власти.

Влияние – способность воздействовать на других людей, их поведение, отношение, ощущения различными способами. Например, с помощью просьбы, поощрения, представления «ножа к горлу» (в прямом и в переносном смысле), путем убеждения, привлечения к управлению исполнителей. В большинстве исследований указывается, что понятие «влияние» шире, чем понятие «власть», однако чаще всего они рассматриваются как взаимозаменяемые понятия.

Лидерство (в контексте организационного поведения) – способность оказывать влияние на других людей, их поведение, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидеры используют власть как средство достижения целей. Эффективность лидерства зависит от объема и типа власти.

5.6. Источники и типы власти в организации



Комментарии к 5.6

Источник власти – то, что дает власть, что является ее инструментом, через что используется тот или иной тип власти.

Основа власти – от чего зависит власть: от самого человека или от организации, ее структуры, условий ее деятельности, сложившейся ситуации.

Д. Френч и Б. Рейвен выделили пять типов межличностной власти:

Законная (легитимная) власть – возможность и способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря более высокому служебному положению. Законная власть, как правило, не подвергается сомнениям, так как воспринимается большинством как желательная и необходимая, способствующая поддержанию порядка в организации. Она позволяет руководителям осуществлять управление ресурсами, поощрять и наказывать сотрудников; она зависит от статуса или роли, которую играет властное лицо.

Принудительная власть – возможность и способность личности наказывать исполнителей за неподчинение. Руководитель может не позволить подчиненному продвигаться вверх по служебной лестнице или же понизить в должности, оштрафовать его и т. д. Использование методов наказания говорит о принудительной власти. Подчиненный в таком случае допускает, что руководитель имеет возможность наказать его так, что это помешает удовлетворению какой-либо насущной потребности.

Поощрительная власть – возможность и способность властного лица вознаграждать поведение подчиненных, контролировать распределение благ, имеющих ценность для других людей.

Поощрительная и принудительная власти используются для поддержания законной власти.

Экспертная власть – власть, которую имеет личность в силу своего высокого профессионализма. Уровень такой власти зависит от образования и опыта; в современном обществе ее роль существенно возрастает. Чем больше у специалиста экспертной власти, тем труднее его заменить.

Референтная, харизматическая власть – власть, основанная на харизме, свойственной личным свойствам или стилю поведения. Ее называют также эталонной или «вла-

стью примера», так как. качества или поведение властного лица настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть похожим на руководителя. *Харизма* – обаяние, авторитет, привлекательность черт характера и качеств личности.

Ряд исследователей власти и лидерства выделяют еще такие типы власти, как ресурсная, информационная, власть для принятия решений, власть связей.

Ресурсная власть – власть, основанная на возможности влиять на людей благодаря доступу к ресурсам, контролю и распоряжению ими с учетом важности ресурсов, их ограниченности и незаменимости; в организации важнейшие ресурсы обычно распределяются сверху вниз.

Власть для принятия решений – власть, основанная на возможности влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия благодаря полномочиям властного лица.

Информационная власть – власть, основанная на возможности воздействовать на людей благодаря доступу к нужной и важной информации, умению использовать ее для принятия решения.

Власть связей – власть, основанная на способности человек влиять на других людей через умение представить, ассоциировать себя с влиятельными людьми как внутри организации, так и вне ее. Часто это именно ассоциативно воспринятые людьми связи, которые необязательно могут быть реальными.

Экспертная и референтная власть связаны с характером личности, т. е. имеют *личностную основу*. Законная, принудительная, поощрительная, ресурсная, информационная власть, а также власть для принятия решений и власть связей предписываются организацией, ее структурой; имеют *структурную основу*.

Все названные типы власти и их источники не являются независимыми. Они могут и должны использоваться

руководителями в различных сочетаниях в зависимости от его способностей, от ситуации и личности, на которую оказывается влияние.

5.7. Интегральная модель власти

Источник власти	Процесс реализации власти	Поведение объекта власти	Необходимые условия
<ul style="list-style-type: none"> • Возможность вознаграждения • Принуждение • Доступ к ресурсам • Полномочия • Связи, воспринятые объектом власти 	<ul style="list-style-type: none"> • Подчинение 	<ul style="list-style-type: none"> • Хочет добиться желаемой реакции или избежать наказания от носителя власти 	<ul style="list-style-type: none"> • Носитель власти должен четко контролировать объект, что, как правило, требует больших затрат
<ul style="list-style-type: none"> • Референтность • Привлекательность 	<ul style="list-style-type: none"> • Идентификация 	<ul style="list-style-type: none"> • Объекту приятно связывать себя с носителем власти, хочет установить и поддерживать отношения 	<ul style="list-style-type: none"> • Носитель власти должен быть центром внимания объекта
<ul style="list-style-type: none"> • Знания и опыт • Легитимность • Доверие 	<ul style="list-style-type: none"> • Интернализация 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживает носителя власти вследствие совпадения ценностей, критериев, оценок 	<ul style="list-style-type: none"> • Носитель власти должен быть адекватен ситуации

Комментарии к 5.7. Интегральная модель власти.

Данная модель показывает, как и при каких условиях руководители как носители власти могут влиять на своих подчиненных.

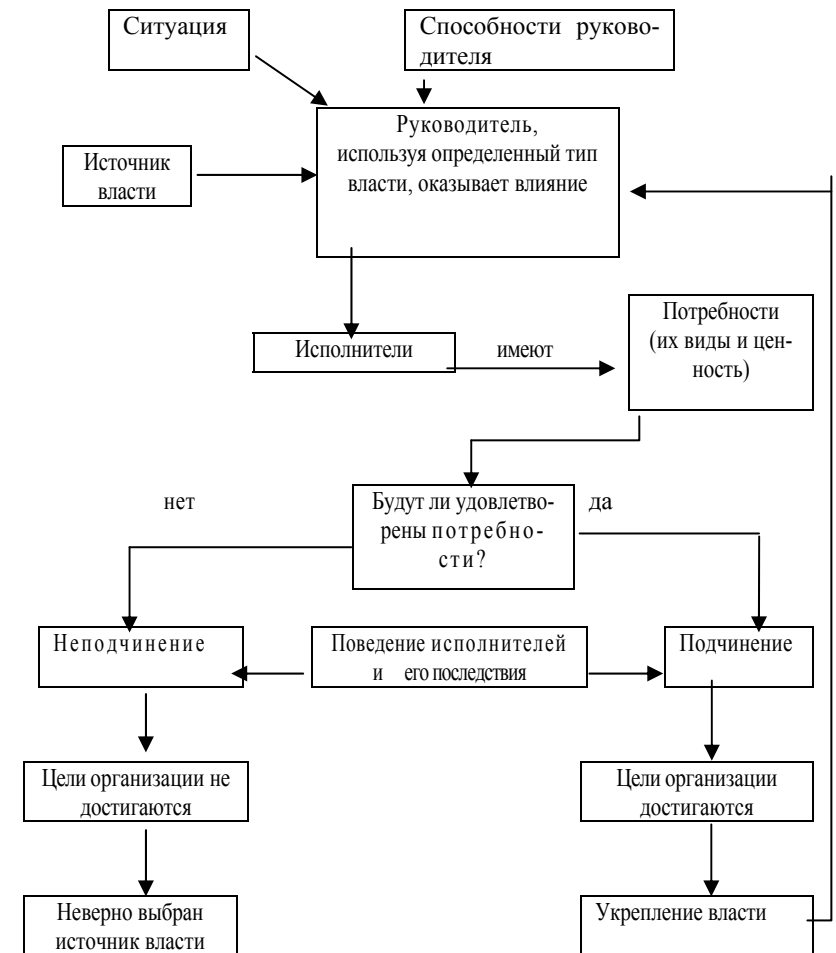
Можно выделить три типа процессов реализации власти в организации.

1. *Подчинение* – объекты власти ведут себя так, как хочет носитель власти, и ждут от него желаемой реакции. На этот процесс должны ориентироваться руководители низового звена; они должны хорошо знать подчиненных, их потребности и мотивы, должны контролировать как конечные цели, так и сам процесс их деятельности.

2. *Идентификация* – объекты власти отождествляют себя с ее носителем, потому что им это нравится. Поэтому носитель власти должен быть привлекательным в глазах объекта и заметным, т. е. обладать референтной властью.

3. *Интернализация* – объекты власти принимают ее вследствие совместимости с их собственной системой ценностей; она оказывает наиболее длительное воздействие. Это наиболее эффективный из всех процессов реализации власти. Он желателен в современных организациях.

5.8. Модель реализации власти руководителя



Комментарии к 5.8

Руководителю необходимо знать, что недостаточно иметь власть. Она должна быть настолько сильной, чтобы побуждать других к работе во имя достижения целей организации. Это возможно лишь в том случае, когда руководи-

тель создает условия к удовлетворению потребностей, жизненно важных для подчиненных. Вследствие сказанного, руководитель, оказывая влияние на подчиненного, должен учитывать его потребности и их ценность для него, соизмерять их со своими властными ресурсами. На основе этого руководитель может прогнозировать возможное поведение подчиненного и его последствия и определять необходимые способы влияния на него.

Сила влияния будет тем больше, чем ценнее удовлетворяемая потребность для подчиненного, чем больше он считает ее удовлетворение результатом его подчинения или неподчинения власти руководителя, в руках которого находятся источники удовлетворения потребностей, и рассчитывает, что его усилия оправдают ожидания руководителя.

5.9. Формы сопротивления работников изменениям

Виды сопротивления	Факторы сопротивления
Логические рациональные возражения	<ul style="list-style-type: none"> • Время, необходимое для адаптации • Возможность создания нежелательных условий, например понижение квалификации • Экономические издержки в результате изменений • Сомнения в технической целесообразности изменений
Психологические эмоциональные установки	<ul style="list-style-type: none"> • Страх неизвестности • Неумение адаптироваться к переменам • Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен • Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	<ul style="list-style-type: none"> • Политические коалиции • Поддержка групповых ценностей • Локальные ограниченные интересы • Желание сохранить дружеские отношения

Комментарии к 5.9.

Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации, их дискредитацию. Причинами сопротивления могут быть угрозы потребностям сотрудников в безопасности, социальных взаимодействиях, статусе, самоуважении и т.д. Разные причины влекут за собой соответствующие формы проявления сопротивления.

Носителями сопротивления являются сотрудники, которые боятся не изменений, они боятся быть измененными. Поэтому они стремятся помешать изменениям, чтобы не попасть в новую, не совсем понятную им структуру, в которой придется многое делать не так, как привыкли, и заниматься не тем, чем занимались ранее.

5.10. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Наименование метода	Содержание метода
Предоставление информации	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель состоит в том, чтобы люди поняли суть изменений и что от них можно ожидать
Участие и вовлечение	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем больше сотрудников организации будут принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку опасаются оказаться ненужными. Поэтому со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, в том числе разработка и реализация программы переобучения персонала
Переговоры и соглашения	Когда сопротивление изменениям в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается чрез-

Наименование метода	Содержание метода
	мерно сильным и блокирует проведение изменений, необходимо использовать весь арсенал средств для достижения компромисса
Манипуляция и кооптация	Если сопротивление изменениям очень сильно со стороны отдельных лиц и групп, преследующих свои «узковедомственные» интересы, можно попытаться изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе проведения изменений таким людям в организации, которые вызывают доверие у достаточно большого числа сотрудников
Явное и неявное принуждение	Когда другие способы не срабатывают, можно и «власть употребить», оказать давление на конкретных сотрудников и группы, административное воздействие. Желательно использовать этот способ как крайнюю меру.

Комментарии к 5.10

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления. Набор этих методов различен – от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение); использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося баланса сил.

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы изменение оказалось не формально установленным, а поддержано сотрудниками организации: тогда оно станет реальностью.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Опросник УСК (уровень субъективного контроля)

Инструкция. Внимательно прочитайте каждое из утверждений, приведенных, ниже и отметьте на бланке ответов: «Да – Нет».

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться к друг другу.

3. Болезнь – дело случая, если уж суждено, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесплезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что происходит со мной.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективно, когда полностью контролируются действия подчиненных, а не полагаются на их самостоятельность.

10. Мои отметки в школе часто зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу осуществить их.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может помочь больше здоровью, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они не старались наладить семейную жизнь, они все равно не смогут.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от того, как сложатся обстоятельства.

19. Мои отметки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определить, что и как делать.

23. Думаю, что мой образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то смогу расположить к себе любого.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по их воспитанию часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в своей работе, скорее всего не проявлял достаточно усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи того, что я хочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые случались в моей жизни, чаще были виноваты другие люди, чем я сам.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и мало зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны только благодаря помощи других.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, лени и мало зависело от везения или невезения.

Ключ

$I_0 +$ 2, 4, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 39, 42, 44
 $-$ 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 38, 40, 41, 43

И _д		И _н		И _п		И _м		И _з		И _с	
+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
12	1	2	7	19	1	4	6	13	3	2	7
15	5	4	24	22	9	27	38	34	23	16	14
27	6	20	33	25	10					20	26
32	14	31	38	42	30					32	28
36	26	42	40							37	41
37	43	44	41								

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ: ШКАЛА ОБЩЕЙ ИНТЕРНАЛЬНОСТИ (I₀)

Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями: интернальный контроль, интернальная личность. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни есть результат их собственных действий, что они могут ими управлять, и, таким образом, они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом.

Обобщение различных экспериментальных данных позволяет говорить об интерналах как о более уверенных в себе, более спокойных и благожелательных, более популярных в сравнении с экстерналами. Их отличает более позитивная система отношений к миру и большая осознанность смысла и целей жизни.

Низкий показатель по этой шкале соответствует низкому уровню субъективного контроля: экстернальный контроль, экстернальная личность. Такие люди не видят связи

между своими действиями и значимыми для них событиями их жизни, не считают себя способными контролировать их развитие. Они полагают, что большинство событий их жизни является результатом случая или действия других людей. Обобщение различных экспериментальных данных позволяет говорить об экстерналах как о людях с повышенной тревожностью, обеспокоенностью. Их отличает конформность, меньшая терпимость к другим и повышенная агрессивность, меньшая популярность в сравнении с интерналами.

ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ ДОСТИЖЕНИЙ (И_д)

Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что они сами добились всего того хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели в будущем. Низкие показатели по шкале И_д свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам - везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ НЕУДАЧ (И_н)

Высокие показатели по этой шкале говорят о развитии чувства субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и страданиях. Низкие показатели И_н свидетельствуют о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.

ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЯХ (И_с)

Высокие показатели И_с означают, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни.

Низкий И_с указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ (И_п)

Высокий И_п свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. д.

Низкий И_п указывает на то, что испытуемый склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам – руководству, товарищам по работе, везению – невезению.

ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ОТНОШЕНИИ ЗДОРОВЬЯ И БОЛЕЗНИ (И_з)

Высокие И_з свидетельствуют о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий.

Человек с низкими показателями по этой шкале считает болезнь и здоровье результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей.

ШКАЛА ИНТЕРНАЛЬНОСТИ В ОБЛАСТИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ (И_м)

Высокий И_м свидетельствует о том, что человек чув-

ствует себя способным вызывать уважение и симпатию других людей. Низкий И_м – человек не склонен брать на себя ответственность за свои отношения с окружающими.

Тест: «Ваши способности как руководителя»

Руководитель, принимая управленческое решение, должен уметь повлиять на подчиненных с тем, чтобы убедить их в правильности решения, заручиться поддержкой, что обеспечит качественное исполнение решения. Проверьте наличие у вас такой способности.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был не изменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома и

переставлять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли вы дразнить самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли доказывать, что ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Оценка результатов. Подсчитайте набранное вами количество баллов по приведенной таблице.

Ответ	Вопрос												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

35 – 65 баллов – Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, направлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать им на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Тех же, кому не нравится такой идеал отношений, по вашему мнению, не следует щадить. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте, однако вам надо быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

30 и меньше баллов. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не

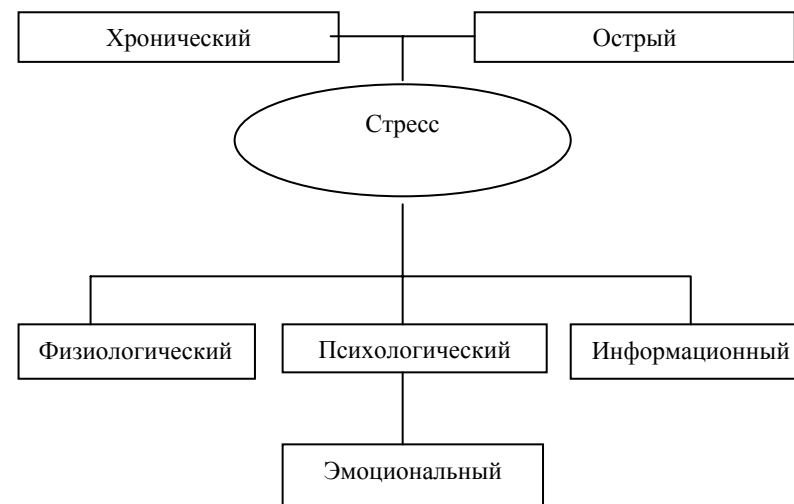
всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а зачастую оказываясь и неправильно понятым. А жаль!

ТЕМА VI. Стресс и его особенности

Цели раздела:

- раскрыть понятие «стресс»;
- проанализировать причины стрессов в организации;
- показать способы управления стрессом на уровне личности и на уровне организации.

6.1. Виды стрессов



Комментарии к 6.1

Нахождение личности в организации, где происходит внедрение нововведений, часто сопровождается усилением стрессовых состояний человека.

Стресс – состояние индивида, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции человека.

Хронический стресс предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенно напряженном состоянии (например, длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснение отношений).

Острый стресс – состояние личности, например, после события или явления, в результате которого теряется психологическое равновесие (непосредственно конфликт с начальником, ссора с близкими людьми).

Физиологический стресс возникает при физической перегрузке организма.

Психологический стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности; причиной бывает задетое самолюбие, оскорбление, работа, несоответствующая квалификации человека.

Стресс может быть результатом психологической перегрузки личности, например выполнение слишком большого объема работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы, в результате чего возникает **эмоциональный стресс** – вариант психологического стресса как реакция индивида на угрозы, опасности, обиды.

Информационный стресс возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума.

6.2. Факторы, вызывающие стресс индивида



Комментарии к 6.2.

Стрессы работников в организации вызываются целым рядом факторов.

Организационные факторы определяются положением индивида в организации, например отсутствием работы в соответствии с его квалификацией; плохими взаимоотно-

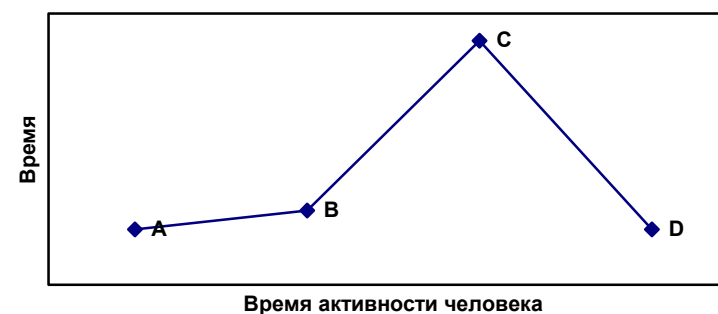
ношениями с окружающими, неясными перспективами роста, наличием конкуренции на рабочих местах и т. д.

Политика организации – неверный, с точки зрения индивида, выбор направления организационного воздействия на сотрудников. **Физические условия труда** – слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума. **Ролевые конфликты** – несоответствие поведения индивида ожиданиям окружающих. **Коммуникации** – здесь: сложные отношения с начальником, коллегами, подчиненными. **Внеорганизационные факторы** предполагают воздействие внешней среды, находящейся за пределами организации. К ним относятся: отсутствие работы или длительный поиск; конкуренция на рынке труда; кризисное состояние экономики страны, региона; семейные проблемы. **Личностные факторы** формируются под воздействием нереализованных потребностей личности, эмоциональной неустойчивости, заниженной или завышенной самооценки и т. д.

Последствия стресса для работника:

- 1) **субъективные** – беспокойство, апатия, быстрая утомляемость, чувство вины за плохо, по мнению индивида, выполненную работу;
- 2) **поведенческие** – алкоголизм, частые несчастные случаи, распространение искаженной информации (сплетен), неадекватная реакция на окружающих;
- 3) **физиологические** – растущее кровяное давление, сосудистые заболевания;
- 4) **организационные** – прогулы, текучесть кадров, неудовлетворенность деятельностью, низкая производительность труда.

6.3. Динамика стресса



Комментарии к 6.3

В процессе развития стресс проходит несколько стадий, каждая из которых по-разному влияет на эффективность деятельности индивида.

Стадия **мобилизации** – нарастание напряжения (линия АВ) характеризуется ростом интенсивности реакций, повышением четкости познавательных процессов, ускорением их, готовностью быстро вспомнить необходимую информацию. В этой стадии работникам удается сделать многое и уложиться в срок.

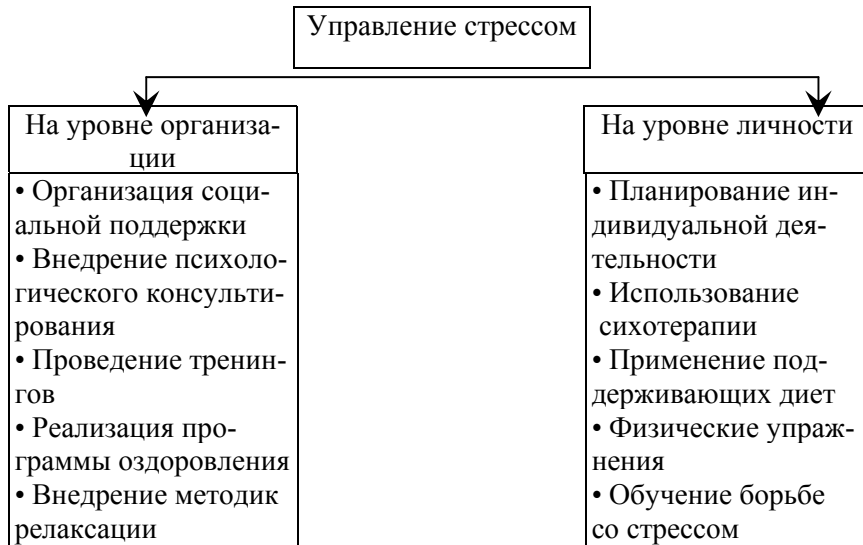
Стадия дезадаптации, внутренний стресс (линия ВС) – характеризуется истощением, спадом внутренней активности индивида до фонового уровня, а иногда и ниже. Проявляется вслед за стадией мобилизации при условии, что стресс длится долго. Возникает реакция запредельного торможения, что проявляется в снижении качества исполнения работы. В поведении специалиста проявляется неорганизованность, теряется четкость передачи информации, часть информации забывается, принимаются решения, не учитывающие последствия. На этой стадии работники до-

пускают много ошибок, качество выполнения поставленных задач резко снижается.

Стадия дезорганизации (линия CD) – возникает при продолжении сохранения стрессовой нагрузки. На этой стадии может произойти нарушение внутренней регуляции поведения личности, ее поведение становится неадекватным ситуации, происходит потеря контроля над ситуацией.

Длительный стресс, даже при сохранении внешнего состояния индивида без изменения, может привести к серьезным внутренним заболеваниям.

6.4. Управление индивидуальным стрессом



Комментарии к 6.4

Управление индивидуальным стрессом – способы адаптации личности к стрессовой ситуации, приемы выхода из состояния стресса.

Управление стрессом на уровне организации – про-

граммы помощи сотрудникам, разрабатываемые в организациях по преодолению последствий стрессовых нагрузок.

Организация социальной поддержки – внедрение системы поддерживающих видов деятельности, взаимоотношений. Выделяют: инструментальную поддержки (поддержку задачи), информационную, оценочную и эмоциональную.

Внедрение психологического консультирования – коммуникативная поддержка со стороны консультанта-психолога по поводу причин и последствий возникших стрессовых ситуаций.

Проведение тренингов – проводятся тренинги релаксации, развития коммуникативной культуры, обучения навыкам сброса напряжения, культуре общения в коллективе.

Реализация программы оздоровления – создание центров физической культуры, советов по поддержанию здоровья сотрудников.

Внедрение методик релаксации – освоение методов релаксации, расслабления, снятия напряжения.

Релаксация – спокойные, устремленные во внутренний мир индивида размышления, которые способствуют физическому и эмоциональному отдыху организма.

Управление стрессом на уровне личности – индивидуальные способы снятия стрессовой нагрузки.

Планирование индивидуальной деятельности – навыки индивидуального планирования рабочего и личного времени с учетом индивидуальных целей и правильно расставленных приоритетов.

Использование психотерапии – соответствующей техники расслабления, медитации, выхода из стрессовых состояний, в том числе под руководством специалистов-профессионалов.

Применение поддерживающих диет – поддержание организма в работоспособном состоянии за счет подобран-

ной диеты.

Физические упражнения – подобранный соответствующим образом комплекс упражнений для снятия напряжения.

Обучение борьбе со стрессами – комплекс мер, которым можно обучить своих сотрудников для выхода из стрессового состояния.

6.5. Факторы и способы преодоления организационного стресса

Факторы, вызывающие состояние организационного стресса	Способы преодоления организационного стресса
<ul style="list-style-type: none">• Возмущающее воздействие деловой среды• Взаимосвязь внутренних и внешних факторов	<ul style="list-style-type: none">• Переход на новые рынки сбыта• Поиск новых поставщиков• Изменения способов конкурентной борьбы• Децентрализация• Смена руководства• Пересмотр стратегии• Введение новых систем мотивации персонала• Сокращение персонала

Комментарии к 6.5.

Понятие стресс относится не только к отдельной личности, но и к организации – речь идет об организационном стрессе.

Организационный стресс – ситуация, когда организация попадает в полосу затяжного кризиса и становится неэффективной по всем параметрам.

В этом случае к ней практически неприменимы те управленческие воздействия, которые бывают успешными по отношению к организациям, находящимся в обычном

состоянии, ибо они могут дать противоположный эффект.

Так, в успешно функционирующих организациях конкуренция между подразделениями приводит к ускорению развития, а в организациях, находящихся в состоянии стресса, – к усилению взаимной подозрительности, разрушению сложившихся взаимосвязей и, в конечном итоге, отрицательно влияет на организационные процессы.

Возможные модели поведения организации, находящейся в состоянии организационного стресса, определяются факторами, вызвавшими это состояние.

Наиболее приемлемые способы преодоления организационного стресса представлены вышеприведенной схеме. Хотя, безусловно, могут использоваться и другие способы.

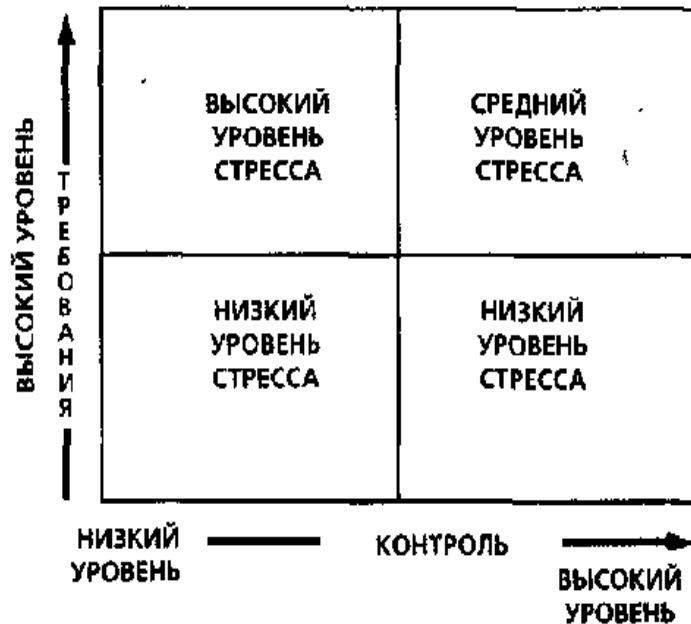
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

Потеря контроля и усиление стресса

До тех пор, пока мы чувствуем, что держим ситуацию под контролем, препятствия стимулируют нас, а не вызывают страх. Однако по мере того, как предъявляемые к нам требования повышаются, а наша способность управлять событиями ослабевает, уровень стресса начинает повышаться.

Изображенная ниже матрица показывает связь между такими переменными, как требования, контроль и стресс. Когда уровень требований и уровень контроля низки (нижняя левая ячейка), низок и уровень стресса. Поскольку нас не волнует происходящее, мы не видим смысла расстраиваться из-за возможности неудачи.

Управление стрессом



Точно также, если уровень требований низок (нижняя правая ячейка), а мы чувствуем, что управляем ситуацией, уровень стресса остается низким, и мы успешно справляемся с трудностями.

По мере роста требований повышается и уровень стресса (верхняя правая ячейка), но до тех пор, пока мы контролируем ситуацию, уровень стресса остается умеренным и может положительно повлиять на эффективность наших действий.

Наиболее стрессовая ситуация возникает тогда, когда мы сталкиваемся с серьезным вызовом, но не способны управлять ходом событий.

I. Профилактика стрессов.

К стрессам необходимо готовиться заблаговременно, потому что еще никому на этом свете не удалось их избежать. А вот успешно управлять ими по силам любому человеку, в том числе и руководителю. В основе профилактики стрессов лежат следующие основные подходы.

Во-первых, мудрое отношение к собственной жизни, ее активное конструирование.

В любой ситуации существуют выход и выбор. Сложная ситуация проверяет нас на прочность – выдержим или нет? Если мы не выдержим, то кому, кроме нас и наших близких, станет от этого хуже? А если мы выдержим, то кто в конечном счете окажется победителем? Самая драматичная ситуация не предполагает абсолютного и однозначного алгоритма действий. Даже в условиях самых жестких реалий существует возможность маневра, относительная свобода, выбор.

По мнению Р.Л. Кричевского, к принципам мудрого отношения к жизни можно отнести следующие.

1. Постоянно ставить и добиваться соразмерных нашим возможностям жизненных целей. Речь не идет об отказе от своих притязаний, в том числе и связанных с известной долей риска. Необходимо задуматься о реальности наших притязаний и выбирать цели, которые чуть-чуть выше реальных возможностей. Как писал Г. Селье: «Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц».

Этот принцип требует известной динамичности наших установок. Руководитель с большим набором гибких установок и достаточно большим количеством ближайших и перспективных целей («галерея целей»), обладающий способностью их заменять, в случае неудачи показывает свои способности управлять стрессом.

2. Уметь отличать главное от второстепенного.

Этот принцип ориентирует нас на нахождение какой-то основной, доминирующей линии жизни, предостерегает от погони за сиюминутными, случайными целями. А ведь часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит вся жизнь. В свое время Р. Нибур писал: «Боже, дай нам благоразумие спокойно принять то, что мы не можем изменить; мужество, чтобы изменить то, что можем; и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

3. Знать меру воздействия на события, то есть быть реалистичными в оценке как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находимся. Игнорирование принципа ведет не только к излишней трате сил, но и к дистрессу. Г. Селье советует: «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала – стоит ли сражаться».

4. Уметь подходить к проблеме с разных сторон. Речь идет о многоплановости видения возникающих проблем, способности взглянуть на них с разных сторон и позиций, о необходимости гибкого подхода в оценке людей и событий. Французский мыслитель Монтень как-то заметил: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

Этот принцип требует осуществлять объективацию стрессов, то есть объективно оценивать то, что в начале представлялось катастрофическим или трагическим.

5. Готовить себя к любым неожиданным событиям заранее. Настраивая себя на возможные, да и на непредвиденные повороты событий, мы тем самым проявляем известную гибкость, реалистичность в подходе к действительности, избавляемся от ненужных иллюзий, а порой готовимся, таким образом, к малоприятным новостям.

6. Воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в нашем воображении. Речь идет опять-таки о реализме в оценке происходящего вокруг

нас, позволяющем разумно воспринимать и решать возникающие проблемы, не уклоняясь от них и не забываясь в скорлупу иллюзий.

7. Стараться понимать окружающих. Адекватное понимание других, в частности мотивов их поведения, проникновение в их внутренний мир позволяют избрать более гибкие линии поведения, избежать ненужных столкновений и в конечном счете обеспечить себе некоторый уровень психологического комфорта.

8. Уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего. Любой (по знаку) приобретенный опыт, при условии серьезного его осмысления и соответствующих выводов, способен значительно расширить наши возможности в оценке людей и ситуаций, способствуя тем самым и лучшей жизненной адаптации.

9. Жить полной жизнью в каждый данный ее момент. Несмотря и вопреки сложностям нашей жизни, надо жить, а не существовать; жить каждый день и каждый час; жить каждый миг отпущенной нам жизни. Жить... Более двух тысячелетий назад Марк Аврелий сказал: «Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Его высказывание верно и в наше время.

Важно не только мудро строить свою жизнь, но и активно конструировать свою повседневную реальность. Активные люди отличаются тем, что события, как правило, не застают их врасплох. Им свойственны:

* *предвосхищение событий.* Они определяют, что вероятнее всего может случиться, и предпринимают шаги, чтобы

* избежать неприятностей,

* или, наоборот, получить пользу от того, что должно произойти,

* или изменить ход событий и удовлетворить собственные интересы.

Они, как правило, бывают хорошо информированы и

умеют оказываться в нужное время в нужном месте. Иногда по этой причине их не совсем справедливо называют счастливыми. На самом же деле эти люди кажутся таковыми благодаря своим активным и рациональным действиям;

**решительность.* Они заставляют себя действовать, в то время как другие еще колеблются. В общем, решительность не тождественна импульсивности. Импульсивные люди не превосходят развития событий и действуют поспешно даже в тех случаях, когда «опасность» почти рядом;

**мужество.* Необходимость действовать быстро и решительно предполагает элемент осознанного риска. Одни готовы взять этот риск на себя, в то время как другие медлят с этим (и в длительной перспективе навлекают на себя еще больший риск);

**хорошая сопротивляемость стрессу.* Люди активные очень часто способны действовать, находясь в состоянии стресса, и при этом сохранять трезвую способность следить за развитием событий. В то же время люди, сильно подверженные стрессу, стараются отстраниться от стрессогенной ситуации, избегая или отрицая ее.

Однако, активно конструируя реальность своей жизни, не стоит забывать об окружающих. Наша активность означает изменение нашего поведения, однако эти изменения могут оказаться стрессогенными для окружающих. Создается ситуация, когда уменьшение стресса для руководителя может означать увеличение стресса для подчиненных. Чтобы избежать такого развития событий:

**оповестите подчиненных заранее и публично об изменениях, которые вы собираетесь ввести,* как бы очевидны они ни были. Другими словами, правила ни в коем случае не меняются незаметно и не в ходе разворачивающегося процесса. Объясните, что эти изменения направлены на улучшение дела, а не против сотрудников;

**будьте тверды и последовательны в нововведениях.* Умение сказать «нет» и придерживаться соответствующей

линии поведения – важнейшее личностное качество, обеспечивающее способность сопротивляться стрессу;

**вовлекайте подчиненных в процесс планирования и реализации изменений.* Это укрепит вашу позицию и снимет много вопросов;

**прогнозируйте и упреждайте невыгодное развитие событий.* Лучше действовать, чем реагировать. Попытайтесь мобилизоваться до того, как ожидаемые изменения и их последствия станут необратимыми. Прогнозируйте их там, где это возможно, и берите инициативу в свои руки. Люди, отдающиеся на милость обстоятельств, обычно ждут, пока гром не грянет, и лишь потом реагируют на это. Руководитель обязан по своей статусной роли предвидеть развитие событий и действовать в должное время и должным образом так, чтобы обезопасить себя и интересы дела.

Во-вторых, прогнозирование стрессогенных факторов индивидуальной жизни и заблаговременная подготовка к стрессам, то есть формирование стрессоустойчивости. К основным мероприятиям этого направления необходимо отнести следующие:

**использование разнообразных тестовых методик, самонаблюдения для познания себя и раннего обнаружения надвигающегося стресса;*

**ознакомление с опытом других, со специальной литературой по стрессу;*

**динамичное формирование адекватного образа жизни (если нужны изменения, то они вносятся и соблюдаются);*

**физические упражнения;*

**наличие эффективной среды естественной поддержки (семья, социальное окружение, друзья, родственники);*

**формирование волевых качеств (целеустремленности, инициативности, настойчивости, выдержки (самообладания), решительности, выносливости).*

II. Меры активного противодействия стрессу

Активное противодействие стрессу может включать ряд мер, подходов и стратегий поведения, которые в своей совокупности образуют систему, призванную если не снять полностью негативные последствия стресса, то в максимальной степени их ослабить. К основным структурным элементам этой системы можно отнести следующие.

Во-первых, анализ индивидуальной картины стресса. Стресс – явление личностное и часто ситуативное. Анализ включает ряд обязательных действий:

- * составление перечня стрессоров (перечень делает ситуацию управляемой, а проблему – более реальной и осязаемой). Или по крайней мере создает ощущение подконтрольности и прогнозируемости ситуации, что само по себе тоже важно, так как ведет к повышению уверенности в своих силах;

- * ранжирование стрессоров (от самого сильного к самому слабому);

- * планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам. Можно выделить следующие три вида действий:

- * немедленное действие (стрессоры, по отношению к которым можно что-то сделать прямо сейчас, сегодня или в течение ближайших дней, например нечеткие служебные обязанности, неопределенность);

- * перспективное действие (стрессоры, поддающиеся коррекции, но неясно, какой именно и когда, например, большие нагрузки или слишком много совещаний);

- * игнорирование или адаптация (стрессоры, которые находятся вне пределов досягаемости, по крайней мере в обозримом будущем; к ним следует просто приспособиться и принимать их такими, какие они есть, например плохие условия работы).

Во-вторых, мобилизация физиологических воз-

можностей организма для противодействия стрессу при помощи:

- * увеличения приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно);

- * питания;

- * дыхания;

- * физических упражнений (комбинация упражнений на гибкость (5 мин в день) и выносливость (20 мин в день)).

Наконец, в-третьих, мобилизация психофизиологических возможностей для противодействия стрессу, или психическая саморегуляция.

Психическая саморегуляция – аутовоздействие человека при помощи специально организованной психической активности для регуляции своего состояния. К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

- * релаксация (уменьшение напряжения, расслабление) в форме сознательного нервно-мышечного расслабления в теле (АНМР). АНМР представляет курс систематических тренировок по произвольному расслаблению различных групп мышц. Суть релаксации - в чередующихся периодах максимального сокращения и быстро следующего за ним расслабления определенного участка тела.

Теоретическими предпосылками релаксации выступают следующие положения:

- * стресс и тревожность связаны с мышечным напряжением;

- * путем ослабления напряжения мышц можно достичь значительного уменьшения переживания, беспокойства, тревоги, других проявлений повышенного возбуждения;

- * расслабление мышц достигается легче по сравнению с напряжением.

Релаксации необходимо учиться; это умение достигается только постоянной практикой. Обычно требуется несколько месяцев непрерывных занятий, не менее получаса каждый день, чтобы научиться достигать полной релакса-

ции организма. Но овладев искусством релаксации, вы станете обладателем знания, силу которого признают и культурный опыт многих народов, и современная наука.

Особенно необходимы навыки релаксации при борьбе со стрессом. Она уменьшает напряжение в теле и снимает физическое возбуждение, то есть противодействует именно тем физиологическим последствиям, которые вызывает стресс посредством адреналиновой атаки. Благодаря релаксации, меняется вся картина воздействия гормонов на организм. С помощью одной только регулярной практики глубокой мышечной релаксации можно преодолеть депрессию и гнетущее чувство беспокойства, вылечить бессонницу, избавиться от мышечных судорог, напряжения шейных мышц, головных болей и болей в спине, снизить кровяное давление. Мышечная релаксация уменьшает риск сердечных заболеваний. Наконец, некоторые исследования позволяют сделать вывод о положительном воздействии релаксации на иммунную систему человека.

Самовнушение в форме *аутогенной тренировки* (или *аутотренинга*), представляет собой метод психической саморегуляции состояний, основанный на сознательном внушении чувств тепла, тяжести, облегчения различных органов и участков тела. Но переживание этих чувств – не самоцель. Главное – достижение требуемого состояния «на выходе» из аутогенного погружения, а также получение отсроченного оптимизирующего эффекта.

Аутотренинг был разработан немецким психиатром И.Г. Шульцем на основе творческой переработки многовекового наследия восточных (глазным образом тибетских и индийских) учений. Основным элементом в аутотренинге выступает усвоение и оперирование вербальными формулировками (формулами самовнушения) в виде самоприказов.

Самовнушение в форме *сенсорной репродукции*, или *визуализации*, представляет собой метод психической са-

морегуляции состояний, основанный на мысленном воссоздании во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там. Кроме указанных образов, это может быть воспоминание о самом удачном дне каникул или отпуска, о путешествии по лесистым горам, об отдыхе на палубе корабля, бороздящего просторы океана, и др.

Медитация (размышление, обдумывание) представляет собой метод психической саморегуляции при помощи умственных действий, направленных на приведение психики человека в состояние углубленной сосредоточенности, погружения в себя. Главная цель медитации – достичь чувства гармонии и сопричастности миру, возвращение к истоку всей духовной и физической деятельности, к самости. Состояние человека в результате занятий медитацией характеризуется:

* в психологическом плане – устранением эмоциональных «крайностей» и значительным снижением реактивности; приподнятостью и некоторым отрешением (как от внешних объектов, так и от внутренних переживаний);

* в телесном плане – расслабленностью.

Древние традиции многих культур содержат упоминания о том, как важно регулярно практиковать медитацию, состояние внутренней тишины, чтобы достичь глубокого покоя и ясности ума. Восточные мировоззрения - индуизм, буддизм, даосизм и дзен - придают особое значение практике внешнего и внутреннего безмолвия для достижения душевного мира и гармонии. В христианстве, иудаизме и исламе состоянию тишины и уединения также придается очень большое значение. Мы знаем из Библии, что Авраам и Иисус молились в уединении, уходя в пустыню или поднимаясь на гору. Медитации в тихом и уединенном месте были обязательным ритуалом для членов средневековых монашеских орденов.

Обычно выделяют три основные техники медитации:

**концентрация на определенных словах, которые повторяются во время медитации*, часто в заданном ритме. В результате человек может достичь состояния покоя и ощутить свой внутренний мир. Для каждой религии и культуры характерны свои слова, свои молитвы. В восточной традиции применяются особенные молитвы, которые называются мантрами. Во время медитации мантры повторяются медленно, много раз, с определенным ритмом и напевом. Наиболее известна мантра, представляющая собой звук «ом», который символизирует развитие Космоса и его абсолютное единство. Со временем мантры стали применяться и в западной религиозной культуре. В течение столетий христиане повторяют имя «Иисус» как молитву во время медитации. Некоторые люди медитируют, медленно повторяя «мир», «любовь», различные словосочетания, например «мирная релаксация» или «безмятежный покой»;

**расслабленное, ритмичное дыхание*, которое успокаивает возбужденный разум и освобождает его от мыслей и тревог. Дыхание - важная составная часть любой восточной медитации. В традициях христианства также существуют дыхательные практики, сопровождающиеся молитвами. Замедление и углубление дыхания физически способствует процессу релаксации;

**достижение состояния «неподвижного разума» (самая глубокая и сложная техника)*. Медитирующий как бы находится в состоянии отстраненного наблюдения за своими мыслями: он следит за тем, как они возникают, изменяются и исчезают, в то же время пребывая вне их и не отождествляя себя с ними. Считается, что в подобном состоянии достигается чистое восприятие мира, восприятие истинной реальности, не искаженной предубеждениями, желаниями и идеями человека относительно тех или иных вещей. Такую способность восприятия реальности можно развивать. В соответствии с восточной традицией длительная практика этого способа медитации приближает человека

к Высшей Гармонии – объединению с Божественным Принципом Вселенной.

III. Меры первоочередной самопомощи

Воздействие стресса бывает настолько интенсивным, неожиданным и стремительным, что может серьезно сказаться на нашем здоровье (а порой и жизни). В этих случаях каждому руководителю необходимо твердо знать основы первоочередной самопомощи. К мерам такой помощи обычно относят следующие.

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении самой жизни.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

Дальнейшие события могут развиваться в двух направлениях.

а) Стрессовая ситуация застигла вас в помещении:

1. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения.

2. Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

3. Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

4. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смот-

рели на небо?

5. Набрав воды в стакан (в крайнем случае - в ладони), медленно, сосредоточенно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

6. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1-2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

б) Стрессовая ситуация застигла вас где-либо вне помещения:

1. Осмотритесь по сторонам, попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

2. Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.

1. Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации. М.: Фонд, 1993.
2. Дружинин В.Н. Психология: учебник для экономических вузов. СПб.: «Питер», 2000.
3. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: «Флинта», 2000.
4. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: психотехника управления и самотренировки. М., 1995.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997.
6. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 1998.
7. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги. М.: Аспект Пресс, 2000.
8. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: «Питер», 2000.
9. Огнев А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг. СПб.: Речь, 2003.

3. Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее 4 минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

4. Если есть возможность выпить воды, воспользуйтесь ею – сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

5. Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно, через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем так же медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом выдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. Не повредят умеренные занятия спортом или прогулка – словом, любая деятельность, требующая физической активности и сосредоточения.

10. Организационное поведение / Под науч. ред. Г.Р. Латфуллина. М.: Айрис-пресс, 2002.

11. Организационное поведение / Под ред. Э.М. Короткова. Тюмень, 1998.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Авдулова Т.П. Психология менеджмента. М.: «Академия», 2003.
2. Вудкок М, Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.
3. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Донелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы. М.: Инфра-М, 2000.
4. Годфруа Ж. Что такое психология / Пер. с франц. М.: Мир, 1992.
5. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Психология малой группы. Теоретический и прикладной аспекты. М., 1991.
6. Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель... Элементы психологии в повседневной работе. М., 1993.

7. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. М.: Ось-89, 1996.
8. Ниренберг Дж., Калеро Г. Читать человека как книгу. М., 1990.
9. Практическая психология: Учебное пособие / Под ред. М. К. Тутушкиной. СПб.: «Дидактика Плюс», 2002.
10. Росс Л., Нисбетт. Человек и ситуация. М.: Аспект Пресс, 2000.
11. Свеницкий А.Л. Социальная психология управления. СПб., 1993.
12. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности.
13. Фишер У., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. М., 1994.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Тема I. Основы организационного поведения.....	4
1.1. Факторы, влияющие на организационное поведение.....	6
1.2. Сущность и признаки организации.....	9
1.3. Классификация организаций.....	11
1.4. Поведение индивида.....	13
1.5. Источники повышения эффективности деятельности организации.....	15
Психологический практикум.....	16
Тест «Организованный ли вы человек?».....	17
Тест «Профессиональная дезадаптация».....	23
Тест «Что люди хотят получить от своей работы?».....	30
Тема II. Поведение человека в организации.....	32
2.1. Подходы и школы научной мысли.....	34
2.2. Ситуационный подход к организации.....	37
2.3. Социально-психологические принципы ситуационного подхода в исследовании прогнозирования поведения систем.....	39
2.4. Интеракционистский подход к поведению.....	42
2.5. Синергетический подход к ОП.....	44
2.6. Бихевиоризм.....	47
2.7. Основные понятия различных теорий и подходов к личности.....	50
2.8. Основные черты российской системы управления.....	62
Тема III. Личность и организации.....	65
3.1. Соотношение и роль биологического и социального в структуре личности.....	65
Психологический практикум.....	67
Тест на самооценку.....	67
Исследование экстраверсии – интроверсии и нейротизма (опросник Айзенка).....	68
Опросник акцентуации личности (по К. Леонгарду).....	72
3.2. Источники различий в характеристиках личности.....	79
3.3. Взаимосвязь между индивидуальным восприятием, поведением, установками и ценностями.....	82
3.4. Фундаментальная ошибка атрибуции.....	85
3.5. Механизмы защиты Я-концепции.....	88
Тема IV. Формирование группового поведения в организации.....	90
4.1. Классификация групп.....	91
4.2. Теории формирования групп (группообразования).....	94
4.3. Характеристики группы.....	96

Мункоев Александр Константинович

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ Учебное пособие

Редактор *Т. Н. Чудинова*
Компьютерная верстка *Т. Н. Павлова*

Подписано в печать 20.12.2005 г. Формат 60x84 1/16.
Печать операт. Бум. писчая. Усл. печ. л. 10,69. Тираж 100 экз.
Заказ № 288

Издательство ВСГТУ
670013 г. Улан-Удэ, ул. Ключевская, 40в.

4.4. Основные проявления и способы предупреждения группового единомыслия.....	99
4.5. Различия формальных и неформальных групп.....	101
4.6. Характеристика ролей в группе по (М. Белбину).....	103
4.7. Взаимодействие человека и группы в организации.....	106
Психологический практикум.....	108
Методика изучения привлекательности работы как одного из показателей социально-психологического климата.....	108
Оценка коммуникативных и организаторских склонностей.....	118
Методика выявления социометрического статуса личности и структуры межличностных связей в группе.....	125
Тест «Восприятие индивидом группы».....	128
Тема V. Лидерство в организации.....	132
5.1. Классические исследования лидерства.....	133
5.2. Функции лидера.....	135
5.3. Механизмы лидерства.....	136
5.4. Отличие менеджера от лидера.....	137
5.5. Взаимосвязь понятий: власть, влияние, полномочия, лидерство.....	139
5.6. Источники и типы власти в организации.....	141
5.7. Интегральная модель власти.....	144
5.8. Модель реализации власти руководителя.....	146
5.9. Формы сопротивления работников изменениям.....	147
5.10. Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.....	148
Психологический практикум.....	150
Тест «Ваши способности как руководителя».....	156
Тема VI. Стресс и его особенности.....	158
6.1. Виды стрессов.....	158
6.2. Факторы, вызывающие стресс индивида.....	160
6.3. Динамика стресса.....	162
6.4. Управление индивидуальным стрессом.....	163
6.5. Факторы и способы преодоления организационного стресса.....	165
Психологический практикум.....	166
Потеря контроля и усиление стресса.....	166
Управление стрессом.....	168
Основная литература.....	180
Дополнительная литература.....	181

