1. Социально-психологическая структура группы

Социально-психологическая структура группы. Понятие роли, маски и статуса в малой группе.

Статус/ позиция - обозначается место индивида в системе групповой жизни.

Роль - динамический аспект статуса (что человек делает на этой позиции) > непостоянна.

Муж - добытчик, хозяин, любовник, отец

Жена - хранительница очага, м.б. добытчица, воспитание,

Маска - поведение, которое использует личность для безопасного общения - субличности.

Три аспекта понимания роли:

1. Представление другого о том, как должен вести себя индивид, занимающий определенное положение.

2. Представление индивида как он должен вести себя в том или ином случае.

. Наблюдаемое поведение индивида, занимающего определенное положение во взаимодействии с другими людьми.

Классификация социальных ролей.

· Формальные /неформальные (более/менее прописанные).

· Конвенциональные (те роли, в отношении которых принято общепринятое понятие) /межличностные (нет четкого представления).

· Предписанные и достигнутые.

· Активные / латентные (в определенный момент человек активно может исполнить только одну роль).

Групповые ожидания:

От каждой позиции, а так же от каждой роли оценивается не просто выполнение некоторой функции, но и их качество.

Чтобы не было неоправданных ожиданий, надо обсуждать.

# Для того, чтобы система ожиданий была как- то определена, в группе существует два важных образования:

Групповые нормы - установки, модели, эталоны должного, с точки зрения общества в целом и соц. групп, их членов, поведения (могут не совпадать с социумом).

Групповые санкции - наказание за невыполнение групповых норм. Это механизм, посредством которого группа возвращает своего члена на путь соблюдения норм.

· Поощрительные

· Запретительные

Чем выше статус человека, тем он больнее прощается в случаем несоблюдения норм.

Групповое мнение - совокупное оценочное суждение, выражается отношением членов группы к различным событиям и явлениям в жизни общества, поведению и деятельности, как всей группы, так и каждого члена в отдельности.

. Психологические типы людей. Индивидуальный подход в общении с различными типами работников

управленческий культура лидерство группа

Психологические типы людей.

Психологический тип человека зависит от его темперамента. Темпераментом называется индивидуально-своеобразная природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики. Темперамент - устойчивый врожденный элемент.

Свойства темперамента:

1. Сензитивность (чувствительность)

2. Реактивность (сила реакции)

. Активность (энергия человека)

Соотношение реактивности и активности образует самостоятельное свойство темперамента и проявляется в том, что одни люди действуют под влиянием случайных внешних или внутренних обстоятельств, а другие - сами сознательно определяют свою линию поведения.

4. Темп реакции (скорость)

5. Пластичность

. Экстраверсия и интроверсия

. Впечатлительность (свойство психики, характеризующее степень воздействия различных раздражителей, время сохранения их в памяти и силу ответной реакции)

. Эмоциональность (свойство психики, выраженное в скорости, содержании, качестве, глубине, динамике, эмоциональных процессах и состояниях)

. Импульсивность (свойство психики, заключающееся в склонности действовать по первому побуждению, спонтанно, под влиянием внешних воздействий)

. Тревожность (беспокойство)

Типология темперамента:

1. Сангвиник (кровь)

2. Флегматик (слизь)

. Холерик (желтая желчь)

. Меланхолик (черная желчь)

По Павлову, ключ к пониманию индивидуальных особенностей поведения животных и человека следует искать в свойствах нервной системы. Этими свойствами являются сила, уравновешенность и подвижность.

Сангвиникам соответствует сильный, уравновешенный и быстрый тип нервной системы.

Флегматик - уравновешенный, сильный, медлительный тип нервной системы.

Холерик - сильный, неуравновешенный, быстрый.

Меланхолик - слабый, неуравновешенный, медленный.

Айзенг вывел свою типологию:

Сангвиник - экстраверсия + эмоциональная устойчивость

Холерик - экстраверсия + эмоциональная неустойчивость

Флегматик - интроверсия + эмоциональная устойчивость

Меланхолик - интроверсия + эмоциональная неустойчивость

Характер является наиболее устойчивым проявлением личности наряду с темпераментом. Характер - подструктура личности, совокупность устойчивых свойств индивида. Основной чертой характера является воля.

Типология характера (основоположник К.Юнг) - психосоциотип является врожденной психической структурой, определяющий конкретный вид информационного обмена личности с окружающей средой. 4 типа социотипа:

1. мыслительный (логик)

2. эмоциональный

. ощущающий (сенсорный)

. интуитивный

Индивидуальный подход в общении с различными типами работников.

Типы работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Типы | Характеристика | Недостатки | Подход |
| 1. Незаменимый | Может заменить других работников, универсал, гордится тем, что все может | Делает работу сверх нормы, делает работу за других | Ключевое слово «надо». Этот человек понимает с полуслова, работает с опережением |
| 2. Себялюбец | На 1-ом месте свое «Я», любит общественную работу | Берется за дело, когда можно показать свое «Я», плохой игрок в команде | Играем на его тщеславии, такого человека нужно держать в рамках |
| 3. Деловой | Склонен к практицизму, идет к цели любой ценой, все подчиняет пользе | Не способен соотносить задачи своего участка с общими задачами, не хватает абстрактного мышления | Поставить цель и объяснить ее, можно не контролировать такого человека |
| 4. Моралист | Держится властно, любит всех учить | Требует осторожности в общении | Использовать в роли консультанта |
| 5. Игрун | Избирательный интерес к деятельности, работает, когда хочется | Интерес быстро угасает, непостоянство интересов | «Работа поручена только Вам, сделайте и отчитайтесь!» |
| 6. Скептик | Ко всему относится скептически, смысла выполнения задания не видит | Все делает после 3-его напоминания | Подхода нет, т.к. он не ищет обратной связи |
| 7. Архивариус | Все делает по инструкции | Не поручать ничего нового, все «засушит» на корню | «Это дело государственной важности». Поручать бумажную работу, придать важность его работе |
| 8. Энергичный | Любит общественную работу, весь в делах, вся энергия направлена во вне | Забывает основную работу | Нужна похвала |
| 9. Творец | Человек творческий, все делает играючи, все интересно, хочет сделать лучше, больше, быстрее, любит честность | Плохо приспосабливается к среде, ранимость, уязвимость, не хочет приспосабливаться к определенному порядку | Никогда нельзя высмеивать его идеи, нуждается в доброжелательном отношении |

. Основные управленческие культуры. Эффективность японской школы управления

Основные управленческие культуры.

Существует 4 основные школы управления:

· Европейская

· Американская

· Японская

· Социалистическая

Теория европейского менеджмента связана с именем Анри Файоля (1841 - 1925). Он рассматривал управление как процесс, состоящий из: планирования, организации, мотивации и контроля. Главной задачей считал взаимодействие начальника и сотрудника. Файоль первым стал настаивать на том, чтобы преподавать психологию управления в университетах. Сформулировал 14 принципов управления:

дисциплина и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками

вознаграждение персонала, справедливая зарплата

справедливость: сочетание доброты и правосудия

корпоративный дух

подчиненность личных интересов общим

разделение труда (специализация)

полномочия и ответственность

единоначалие

единство направления, каждая группа должна быть объединена единым планом

централизация

порядок, место для всего и все на своем месте

стабильность рабочего места для персонала

инициатива, разработка плана и обеспечение его успешной реализации

скалярная цепь - это ряд лиц, состоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение до руководителя низшего звена

Теория американского менеджмента.

Существует 2 школы - школа научного управления и школа человеческих отношений.

Научное управление - Ф.Тейлор. Его учение вылилось в теорию научного менеджмента. Основные принципы управления производством:

1. принцип функциональной дифференциации

2. принцип специализации

. принцип материальной заинтересованности

Тейлор считал, что снижение затрат - это путь к повышению зарплат. Именно Тейлор ввел термин «человеческий фактор».

Школа человеческих отношений появилась в конце 1930-х годов. Представитель Г.Мюнстинберг. На каждом месте должен стоять человек, наиболее для этого пригодный. На рабочих местах на производстве должен быть психолог.

Э.Мейо - психолог, социолог. Его исследования легли в основу доктрины человеческих отношений:

. человек - существо социальное, ему нужно работать в группе

. все члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм

. выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями

. руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию

Появились понятия «неформальная группа», благоприятная атмосфера, удовлетворенность человека от своей работы.

Основные ценности американской морали - это полезность, рационализм, индивидуализм. У американцев отсутствует чувство групповой общности, они обособлены, зациклены на своей жизни, очень патриотичны, не любят впустую тратить время, время для них - навязчивая идея («Время - деньги!», «Время не ждет!»), американцы очень трудолюбивы.

Менеджеры в США не владеют средствами производства, а продают свой труд. Непосредственно влияют на принятие решений, потребитель рассматривается как получатель качественной, надежной продукции. Критерием оценки производительности труда служит соотношение произведенной продукции к белым воротничкам.

Правила:

анализируй состояние рабочих, запросы рынка, процесс производства

разделяй обязанности среди подчиненных

проверяй исполнение

Определение индивидуальных целей понимается как процесс совместного определения работниками фирмы целей каждой должности. Включает фазу подготовки (обучение менеджеров методом приспособления к конкретной организации) и фазу внедрения (разрабатывается соответствующий план, устанавливаются конкретные цели для фирмы и для каждой должности, выясняются, как цели одного работника способствуют достижению цели другого).

Конкуренция безличная (возможна, когда соревнующиеся находятся на большом расстоянии друг от друга) и личная (выигрыш одного не есть поражение другого).

Американцы считают, что конкуренция - это ведущий фактор мотивации.

КОНКУРЕНЦИЯ:

стремление победить соперника в конкурентной борьбе

конкуренция вынуждает коллег скрывать информацию друг от друга

конкуренция ведет к развитию недоверия

с момента, когда начался цикл «конкуренция - недоверие - обида - месть» соперники теряют из вида поставленные цели и сосредотачиваются на личности

конкуренция приводит к возникновению чувства зависимости у проигравшего к победителю

конкуренция - причина осторожности и конформизма

чрезмерная оценка конкуренции вредна для организации в целом.

Теория японского менеджмента.

Доминирующая ориентация на человеческий фактор. Японцы любят аккуратность, бережливость, самообладание, уважение, трудолюбие, эстетическое чувство. Наиболее важные ценности - обязанность, чувство долга, сотрудничество и коллективизм. Глубоко заложено понимание своего долга перед своей страной.

Американский ученый Олстон сформулировал 5 основных принципов японской школы управления:

**1.** Рабочий достаточно разумен, чтобы самостоятельно увеличивать производительность и качество своего труда.

**2.** Рабочий стремится сделать свою работу лучшей.

**3.** Рабочий образует свою семью.

**4.** Группа важнее определенной личности.

**5.** Партнерство и сотрудничество важнее производственных отношений.

Расшифровка этих принципов:

1. 3 административных метода:

· Кружки качества

· Практика стимулирования всех работников в совершенствовании профессиональных умений и навыков

· Практика перевода рабочих с одного места на другое

2. 2 административных метода:

· Пожизненный найм работников

· Премирование рабочих в случае повышения прибыли фирмы

3. 3 административных метода:

· Работники оказывают новичку помощь, сочувствие, ожидая от него в дальнейшем такого же поведения по отношению к ним

· Свободное время работники фирмы проводят вместе

· Все члены «семьи» стараются оказать друг другу помощь.

4. 2 административных метода:

· Продвижение по службе, начисление зарплаты зависит от стажа работы, а не от способностей, успехов и индивидуальной производительности работника

· Успех фирмы рассматривается как результат усилия группы, а не отдельного человека

5. 2 административных метода:

· Существует специальная программа обучения, которую проходят новички в течение 3 - 6 месяцев при поступлении на работу. Они вместе живут, изучают историю, цели и гимн фирмы

· Установление, поддержание и укрепление группового согласия и гармонии. Конфликты осуждаются.

Академия управления в Японии - психология, социология, ролевые игры. Крупнейшая школа подготовки менеджеров всех звеньев. Считается, что японские менеджеры - самые лучшие в мире.

Школа государственного управления им.Мацусито еще одна лучшая школа менеджмента Японии.

Младшие по возрасту никогда не руководят старшими. В японском языке нет слова «конкуренция».

Японская система менеджмента никогда не может быть применена в России, т.к. она опирается на традиционные японские ценности.

. Теория происхождения лидерства. Различия руководства и лидерства

теория черт (харизматичная теория) врожденные качества

Конец 19 -н 20 вв - концентр внимания на врожденных качествах

К. Берт 79 черт лидерских качеств

инициативность

общительность

энтузиазм

% из всех черт были названы лишь однажды

-20% - 2 раза

-5% - 3 раза

% - 4 раза

Теория лидера без черт

Ситуационная теория

Лидерство - продукт ситуации. Гл моментом явл когда гр выдвигает лидера.

модели:

) Хартян считал, что если кто-то станет лидером в одной ситуации, не искл, что он станет лидером в др.

) Лидеры в 1 сит благодаря стереотипам восприним, как лидер вообще.

) Человек, ставший лидером в одной ситуации - приобретает авторитет и этот авторитет работает на то что гр выбрала его еще раз в др ситуации.

) Людям свойственно искать «посты» - ведут себя так, что им дают посты.

Системная теория лидерства

Согласно которой Лид-во рассм как процесс организац межличностных отношений в гр, а лидер, как субъект упр-ия этим процессом.

При таком подходе лид-во интерпритир, как ф-ия гр и потому изуч его следует с т,з, цели и задач гр, хотя и структура личности не должна сбрасываться со счетов.

Лид-во - ф-ия гр.

Лидеры могут сущ в 2 типах:

1) инструментальный (деловой) нацел на задачу и обеспеч гр успех достижения

2) эмоциональный (экспрессивный) - нацел на межл отн обеспечив в гр равенства, благоприятные отн.

Вероятн модель эффективн рук-ва - Филлер - руковод ориент на задачу и личн отн. При помощи тестов и методик выявл кому принадл руков. Гл разл по такому критерию - Ур-нь соц контр. На сколько руков владеет ситуацией. Строится вероятн модель - цель кот выявл наиболее эффективн р-я в гр различного типа. Устан, что при высок и низк Ур-не СК более эффект рук-ль ориент на задачу, а при среднем уровне ск ориент на межличн отношения. На осн такой модели строит тренинг лидерского соответствия, т.е. модель находит практич применение, предл в модели многогран подхода позволяет в определ степени учитыв соотношения чистоуправленческих и психологич (лидерских) качеств рук-я.

Различия руководства и лидерства

Руководитель есть у формальной группы.

Лидер руководит неформальной группой.

Руководство - целенаправленное воздействие на руководимых людей, которые приводим их к осознанному и активному поведению и деятельност, соответственно намерениям руковолителя.

Лидерство - есть процесс псих влиян 1 чел на др при их совместн жизнидеятельности, кот осущ на осн восприятия подражания внушения, понимания друг друга.

|  |  |
| --- | --- |
| Лидер | Организатор |
| 1)Сконцентрирован на людях, коллективе (межличностных и деловых отношениях) | 1)Сосредоточен на структурах управления, средствах, методах достижения цели |
| 2)Являясь «ведущим», внушает доверие «ведомым» | 2)Использует официальные механизмы управления, а не личностные, неформальные отношения |
| 3)Главные вопросы, на которые отвечает: ЧТО? ПОЧЕМУ? (цель) (мотив) | 3)Главные вопросы, на которые отвечает: КАК? КОГДА? (средство) (время) |
| 4)Бросает вызов существующему положению дел, стремится изменить его | 4)Принимает существующее положение дел и действует в установленных формальных рамках |

Кричевский Р.Л., Дубровская Е.М., Парыгин Б.Д. между понятиями «лидер» и «руководитель» (организатор) выделяют как минимум семь различий:

1. Лидер выполняет функцию регулятора межличностных отношений в группе, организатор осуществляет регуляцию официальных отношений группы с социальным окружением;

2. Лидерство - феномен микросреды (внутригруппового взаимодействия), руководство - феномен макросреды (внегрупповых, общественных взаимоотношений);

. Лидерство устанавливается стихийно, руководство - упорядочение, административным способом;

. Феномен лидерства по отношению к феномену руководства менее стабилен, более зависим от настроения личности;

. Руководитель (организатор) производит санкционированные действия, согласно своих должностных инструкций, фиксированных прав и полномочий, действия лидера неформальны, носят относительно произвольный, свободный, независимый характер.

. Лидер принимает решения, обобщая различные точки зрения, имеющуюся информацию и участвуя в коллективном обсуждении, непосредственно во время возникновения проблемы. Решения руководителя опосредованы рядом факторов и обстоятельств административного характера;

. Сфера деятельности лидера - малая группа (в нашем случае - отряд), первичный коллектив, сфера деятельности руководителя (организатора) шире, так как он официально представляет этот коллектив в обществе, во внешней среде.

Таким образом, лидера можно определить, как личность, способную объединить людей ради достижения какой-либо цели на основе признания за ним другими качеств личного превосходства, которые внушают им веру в него и побуждают осознанно признать наличие его влияния на себя.

Организатор - это тот, кто управляет конкретной, нормативно обусловленной деятельностью по достижению имеющейся цели на основе формально закрепленных за ним властных прав и полномочий.

|  |  |
| --- | --- |
| Лидер | Организатор |
| 1)Осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе | 1)Осуществляет регуляцию официальных отношений группы как некоторой социальной организации |
| 2)Лидерство возникает стихийно | 2)Руководитель всякой реальной социальной группы либо назначается, либо избирается. Это целенаправленный, контролируемый процесс |
| 3)Явление лидерства менее стабильно | 3)Руководство - стабильное явление |
| 4)Лидер не обладает системой санкций | 4)Руководство подчиненными обладает определенной системой различных санкций |
| 5)Лидер принимает непосредственные решения, касающиеся групповой деятельности | 5)Принятие решения руководителем опосредовано множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно коренящихся в данной группе |

. Виды и причины конфликтов. Управление конфликтной ситуацией

Конфликт (от лат. confliktus - столкновение) - это столкновение противоположных интересов на почве соперничества. Острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процесс взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями. Конфликт - это не противоречия, а способ их разрешения (противодействие сторон).

Сущность конфликта и его структура

Для решения задач по управлению конфликтами необходимо идентифицировать конфликт, или, говоря иными словами, научиться отличать конфликт от дискуссия, спор, конкуренция и т.п.

Базовой категорией, позволяющей проникнуть в сущность конфликта, является социальное взаимодействие. В зависимости от направленности интересов, а также способов их реализации в социальном взаимодействии само социальное взаимодействие может иметь три формы: сотрудничество, конкуренция и конфликт. Г. Зиммель: шесть основных форм взаимодействия людей в обществе: конкуренция, конфликт, договор, авторитет, подчинение и сотрудничество.

В процессе сотрудничества внимание взаимодействующих субъектов акцентируется на общих интересах, в конкурентном взаимодействии реализуются столкнувшиеся интересы конкурирующих между собой субъектов. В конфликтном же взаимодействии разрешение противоположных интересов субъектов происходит на основе нанесения взаимного ущерба или противоборства. В этом и состоит основное отличие конфликта от других форм социального взаимодействия.

Конфликт - это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов, убеждений) и/или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Сущностные признаки конфликта:

· противоположно направленные мотивы или суждения

· наличие противоборства.

Необходимыми и достаточными условиями возникновения (наступления) конфликта является наличие противоположно направленных мотивов или суждений между субъектами социального взаимодействия, а также состояние противоборства между ними.

Другая группа причин конфликтов относится к организационно-управленческой сфере деятельности. Это несоответствие структуры организации требованиям профессиональной деятельности. Чем больше структура организации не соответствует требованиям деятельности, тем менее эффективно функционирование организации. Следовательно, возможность конфликтов возрастает. Несоответствие структуры организации решаемым задачам возникает по двум причинам:

ошибки при проектировании организационно-штатной структуры организации;

задачи и деятельность организации непрерывно меняются.

#### Виды конфликтов

По обобщенной градации блокированных потребностей (материальных, социальных, духовных), которые предстают в форме проблемной ситуации, виды конфликтов могут быть представлены согласно схеме:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребности  | Объект удовлетворения потребностей | Тип конфликта |
| Материальные  | Ресурсы  | Ресурсный  |
| Социальные  | Статус в группе | Статусно-ролевой  |
| Духовные  | Идея, норма | Конфликт из-за идей, норм |

По характеру и особенностям участвующих сторон конфликты в малой группе могут быть социальные и внутриличностные. Социальные делятся на межличностные конфликты и конфликты между личностью и группой. Внутриличностные имеют четыре причины:

Хочу - не могу;

Могу - не хочу;

Нужно - не могу;

Могу - не нужно.

В свою очередь, межличностные конфликты могут происходить по вертикали (между начальниками и подчиненными), по горизонтали (среди равных по должностному положению членов группы) и по диагонали (косвенная подчиненность).

Конфликт по своим функциям может быть конструктивным (высвечивает нерешенные проблемы, сплачивает группу, повышает дисциплину, сближает руководство с подчиненными). И деструктивным (нарушает систему коммуникаций, отрицательно влияет на социально-психологический климат, снижает эффективность деятельности группы).

Конструктивные конфликты возникают в силу объективных причин, а причины деструктивных конфликтов кроются в проблемах отдельных личностей (амбициях, характере, профессиональной компетентности и т.п.) и их действиях. Конструктивные конфликты при адекватных способах их разрешения являются источником развития социальных систем, а деструктивные конфликты ведут к их разрушению.

##### Причины конфликтов

значительные потери и искажения информации в процессе межличностной коммуникации;

несбалансированное ролевое взаимодействие или повышенные притязания на статусно-ролевое положение;

несовпадение позиций при обсуждении сложных проблем может быть вызвано не расхождениями во взглядах, а подходом к проблеме с разных сторон;

различные способы оценки результатов деятельности и личности друг друга;

конкурентный характер взаимодействия с другими людьми;

желание человека получать больше, чем отдавать;

психологическая несовместимость людей.

Конфликтологическая компетентность руководителя - совокупность знаний, навыков и умений, позволяющих ему успешно решать задачи по управлению конфликтами в организации. 3 основных компонента:

· совокупность знаний о сущности конфликта и его причинах, о механизмах возникновения и динамике протекания конфликта, о психологических и социальных аспектах конфликта.

· навыки сбора и анализа информации о конфликте, эффективного общения и рационального поведения в конфликте, ведения переговоров, навыки медиатора (переговорный процесс по разрешению конфликта с участием третьей стороны - медиатора). Медиатор - профессиональный посредник, который ведет переговоры между конфликтующими сторонами.

Главное- умении применять методы управления конфликтами и умении принимать адекватные (конструктивные) решения. Конфликтологическая компетентность руководителя формируется в процессе его профессиональной подготовки. Содержание:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ЗНАНИЯ Сущность конфликта Динамика конфликта Механизмы возникновения конфликта Психологические, социально-психологические и социальные аспекты конфликта и др. | НАВЫКИ Навыки эффективного общения и рационального поведения Навыки ведения переговоров Навыки медиатора | УМЕНИЯ Умения применять методы управления конфликтами Умения принимать адекватные (конструктивные решения) |

Способы разрешения конфликтов и стратегии поведения в конфликтных ситуациях

Многообразие причин, порождающих конфликты, предполагает и различные способы их разрешения. В тех случаях, когда в их основе лежат объективные предпосылки, лучшим выходом из положения является создание нормальных экономических, организационных и информационных предпосылок деятельности. Можно выделить следующие способы разрешения конфликта:

Изменение обстоятельств так, чтобы изменились цели оппонентов, в том числе через привлечение их к взаимодействию.

Если есть объект, вызвавший конфликт, то выход из конфликта может быть связан с изменением некоторых его характеристик, в частности, его доступности для оппонента, возможности манипулирования.

Переориентация одной из сторон.

Уничтожение одной из сторон, например, через ее подчинение оппоненту.

Стратегия поведения в конфликтной ситуации означает сознательный выбор участниками конфликта линии поведения, соответствующих форм, методов и приемов противодействия при разрешении противоречий.

сотрудничество - это поиск решения удовлетворяющей противоборствующие стороны;

соперничество - навязывание другой стороне предпочтительного для себя решения;

компромисс - взаимные уступки сторон;

приспособление - понижение своих стремлений и принятие позиции оппонента;

избегание (игнорирование) - бездействие.

Завершение конфликта представляет собой переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращения конфликта.

Частичная нормализация отношений. Происходит коррекция самооценок, притязаний, отношения к оппоненту. Но негативные установки оппонентов еще мешают нормализовать отношения.

Полная нормализация отношений - это осознание важности конструктивных отношений. Этому способствует преодоление негативных установок, продуктивное участие в совместной деятельности и необходимость доверия.

Ролевые конфликты.

Под ролевым конфликтом обычно понимается ситуация, в которой индивид, имеющий определённый статус, сталкивается с несовместимыми ожиданиями, оказывается не в состоянии выполнять предъявляемые ролью требования.

Выделяют конфликты двух типов: межролевые и внутриролевые.

В качестве примера межролевого конфликта чаще всего приводится маргинальная личность. В состоянии такого рода конфликта маргинальная личность оказывается в том случае, когда группы, к которым она одновременно принадлежит, состоят в конфликтных отношениях, а маргинальный человек не может сделать решительного выбора и прочно идентифицировать себя с одной из враждующих групп. В положении маргинальной личности часто оказываются люди, произошедшие от смешанных межнациональных или социальных браков, например.

Что касается внутриролевого конфликта, то его анализ выявляет, как правило, противоречивые требования, предъявляемые к носителям одной роли разными социальными группами. Запишите: Анализ внутриролевого конфликта выявляет противоречивые требования, предъявляемые к носителям одной роли разными социальными группами.

Например, было проведено исследование среди студенток одного американского колледжа, результаты которого показали противоречивость ожиданий-требований, предъявляемых к студенткам колледжа со стороны родителей и студентов. Если родители ожидали от дочерей высоких оценок, то студенты мужского пола неодобрительно относились к хорошей учебе студенток. Так как в этом случае они зачастую рассматривали их как своих конкурентов.

Как свидетельствует повседневная практика и многочисленные исследования, ролевые конфликты являются весьма частым явлением. Это объясняется сложностью общественных отношений, стремительными изменениями социальной структуры и дальнейшим разделением общественного труда.

. Стрессы. Управление эмоциональными состояниями

Нужно говорить о стрессах со стороны рук-ля.

Накопление стрессов приводит к различным заболеваниям.

Почему вопрос о стрессе актуален?

.Стремительный темп научно-технического прогресса.

. Высокий ритм жизни.

.Информационные, эмоциональные перегрузки.

. Экологическое неблагополучие.

Наркомания и алкоголизм - способы избавления от стресса, но они не помогают адаптироваться.

Стресс- с англ. «напряжение». В стрессовой ситуации можно рассматривать стресс как защитную реакцию на внешние и внутренние раздражители.

Стрессовый комплекс эмоционального состояния:

v Учащается дыхание

v Учащается ритм сердца

v Выброс адреналина

v Мускулатура напрягается

v Во время стресса полностью прекращается процесс пищеварения.

Положительный стресс называется «эустресс» или «эвстресс».

Отрицательный стресс - «дистресс».

Является ли сам стресс вредным для вашего здоровья или нет, определяется длительностью, интенсивностью, новизной и множественностью ситуаций.

Факторы, вызывающие стресс - это стресс- фактор и стресс-ситуация.

Под стрессором обычно понимается чрезвычайная или патологическая раздражительность, продолжительное экстремальное воздействие, вызывающее стресс.

Стрессоры физиологические:

Боль, шум, загрязнение, плохое Информационная перегрузка, стресс

питание, перепады температур,

прием некоторых препаратов.

Стрессоры психологические:

Информационная перегрузка, стресс накапливается у человека, когда сущ-ет нереальное желание, угроза статусу.

Специфические стрессоры у руководителя:

Плохая организация служебной деят-ти (смена графика, отсутствие системы в работе), недостаток сотрудников, режим рабочего времени (сверхурочная работа, неудобные часы).

Как нужно управлять стрессом.

Под управлением стрессом подразумевают совокупность стратегий, методов, приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стресса или снизить его к минимуму.

Сознание человека - самое мощное оружие избавление от стресса.

1. Анализ индивид. картины стресса (наблюдаем за стрессом со стороны)

2. Мобилизация физиологических возможностей организма:

· Увеличиваем прием жидкости

· Нормальное питание

· Дыхательные упражнения

· Физиологические упражнения

3. Мобилизация психо-физиологических возможностей или психическая саморегуляция.

o релаксация

o самовнушение

o визуализация

o медитация

o сосчитать до 10 прежде, чем что-то сказать

o нельзя принимать ответственные решения

Профилактика стресса:

· Нельзя брать слишком много на себя

· Умение подходить к проблеме с позитивом.

Управление эмоциональными состояниями. - Основные принципы и методы управления групповым мнением.

· Текущее групповое мнение должно постоянно анализироваться и своевременно корректироваться руководителем, чтобы не допустить формирования негативного мнения.

· Ведущая роль формирования развития группового мнения должна принадлежать руководителю, иначе оно будет развиваться стихийно и не всегда соответствовать по своей направленности целям и задачам группы.

· Требования и нормы профессиональной деятельности, предъявляемые персоналу должны обосновываться.

· Необходимо всегда знать тех, кто формирует мнение в группе, и опираться на них при управлении процессом.

· Нельзя оставлять без внимания отдельные заявления, жалобы и предложения работников. Иначе их обсуждение переместится в группу.

· Крайний случай влияния на негативное групповое мнение (когда оно уже сформировалось в виде стереотипа), изменить его силой административного воздействия. Например: приказа, распоряжения руководителя, не терпящее возражение и обсуждений. НО! Разрушает корпоративный дух!

Групповое настроение - совместное переживание событий, фактов из жизни группы, сходные эмоционально - психологические состояния, овладевающие каждым членом группы и влияющее на их индивидуальное и групповое поведение, а также на результат деятельности.

Групповое настроение может усиливать или ослабевать активность членов группы.

Основные свойства группового настроения.

· возможность резкой смены положительного настроения на плохое.

· Относительная непродолжительность во времени.

· Групповое настроение зависит от эмоционального состояния немногих, иногда и одного участника группы.

· Обладает внутренней побудительной силой для всей группы.

· Распространяется и действует на основе психического заражения.

Групповые традиции - это навыки и привычки членов группы, при помощи которых решаются некоторые постоянно воспроизводимые внутригрупповые проблемы. Они появляются на основе длительного опыта совместной деятельности.

Эти традиции должны быть приняты большинством.

Если групповые нормы и правила сложились, и они соответствуют профессиональным функциям работников, то в управлении группой снижается роль таких управленческих функций, как контроль, корректировка деятельности и постановка задач.

. Стили управления. Типы руководителей

типов руководителей.

. «Задира»

«Задира» громок, стоек (тверд), грозен, любит, когда его боятся. сильно желает контролировать все и всех. Для него жизнь - это непрекращающаяся борьба за власть. Но «задира» - человек, и тоже боится боится он двух вещей: собственного несовершенства и близости. Когда ты имеешь дело с таким руководителем, встань прямо, смотри ему в глаза и говори без предисловия, чего тебе надо

. «Черепаха»

Медлительный босс обычно дружелюбен. Однако он имеет два главных недостатка: откладывает свое решение любой ценой и обходится утверждениями общего характера, избегая быть конкретным. Не осуждай босса-«черепаху» за эти недостатки. Он - жертва взыскательного, педантичного воспитания. Он откладывает твою проблему, чтобы избежать беды, явной или неявной.

. «Боец»

Горя бездымно сдерживаемой яростью, «боец» - ходячая бомба, в которой неслышно работает часовой механизм. Его (или ее) гнев не булькает на поверхности. И вдруг неожиданно для тебя «боец» взрывается: он кричит, атакует тебя и выплескивает сарказмы в твой адрес и без адреса. Ему нравится стрелять без разбора, быстро и часто. Энергия его взрыва иссякла, и наступила угрюмая тишина. «Боец» боится собственного гнева и своих эмоций. Для него восстановление справедливости (реальной или воображаемой) - цель, отмщение - хорошее оружие. Противостоять ему можно конструктивно

. «Льстец»

Он, естественно, постоянно улыбается, дружелюбен, полезен, юмористичен. Он говорит тебе то, что ты хочешь слышать от него. Если попытаешься его «припереть к стенке», лучше разлей ртуть и собери ее вилкой. «Льстец» больше верит в форму и влияние, чем в сущность и компетентность. Поскольку он всегда, все и всех одобряет, он обычно - большой специалист по уловкам. «Льстец» боится прямого разговора и прямого действия. Такое поведение в некоторых случаях создает врагов. Он нуждается в одобрении.

. «Пессимист»

«Пессимист» несчастен от всей жизни, от самого себя, и ты лично - тоже несчастье для него. Ему, похоже, следовало бы работать где-то в другом месте, но любая другая организация тоже не даст ему счастья и удачи. «Пессимист» обвиняет, хнычет, жалеет себя и стремится избавиться от трудного положения, в которое ты непременно завлечешь его своими проблемами. Он глубоко убежден, что все, что не в его собственных руках, завершится неудачей.

. «Всезнайка»

Он действительно знает мною, но его беда в том, что он действует так, как будто знает все. Он (или она) очень нетерпелив, не способен слушать. Если он попадает в «матовую» (шахматную) ситуацию, он винит других. Он мало нуждается в людях и не любит работать в группе руководителей или единомышленников, где все равны. «Всезнайка» думает, что его разум и знания - единственный способ оценивать, как работают люди. Он боится разочарования своих подчиненных в его знаниях.

. «Интроверт» (человек, сосредоточенный на своих переживаниях)

Он (или она) скрытен и из него трудно что-то вытащить, когда тебе нужна информация. Он чувствителен и боится раскрываться. Он может многое предложить, но он не может четко выразить свои мысли. «Интроверт» боится задеть чувства других людей и выглядеть «человеком, оказывающим нажим». Если твой босс - «интроверт», попробуй вдохновить его так, чтобы он говорил как можно больше и дольше.

. «Некопенгаген»

Это - некомпетентный руководитель. Он многого не понимает и не знает, но претендует на то, что знает намного больше, чем на самом деле. Будь осторожен с таким боссом: он может украсть твои идеи и выдать их за свои. Он больше всего боится, что его недостатки станут известны. Если ты работаешь с боссом-«некопенгаген», детально и точно учитывай как его некомпетентность, так и собственные идеи. Когда разговариваешь с ним, используй скорее факты, чем эмоции, чтобы доказать свою точку зрения.

. «Лентяй-разгильдяй»

Его или ее личные привычки (склонности) могут вы звать отвращение. Беспорядок и хаос царят как в его работе, так и в личной жизни. «Лентяй-разгильдяй» не может найти свои вещи, определить приоритеты задач. Его одежда постоянно мятая, испачкана или порвана. Он может слишком много есть, курить, неумеренно потреблять спиртное. Он не признает, что он - взрослый, который должен нести ответственность за свои действия.

. «Ненормальный»

Его поведение аномально (отклоняется от нормы). Ненормальность проявляет себя в сексуальных заигрываниях, частых прогулах, постоянной лжи. «Ненормальный» руководитель часто пытается не сделать что-то, а отделаться. Он надеется, что подчиненные будут его «покрывать».

# Стили руководства

Стиль руководства - это способ, система методов воздействия руководителя на подчиненных. Один из важнейших факторов эффективной работы организации, полной реализации потенциальных возможностей людей и коллектива. Большинство исследователей выделяют следующие стили руководства:

•Директивный стиль (авторитарный);

•Демократический стиль (коллегиальный);

•Либеральный стиль (попустительский или анархический).

Директивный стиль управления характеризуется высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишающий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.

Демократический стиль управления характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель демократического стиля всегда выясняет мнение коллектива по важным производственным вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Руководитель стимулирует благоприятный психологический климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Не существует «плохих» или «хороших» стилей управления. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры - и мужчины, и женщины - не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства.

Наиболее предпочитаемый подчиненными и соответствующий ситуации, стиль руководства зависит от их личных качеств и требований среды. Стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей: их желания достигать поставленные цели, образования и опыта, готовности нести ответственность за свое поведение. Соответственно различаются два основных фактора («Задачи» и «Отношения») и четыре стиля:

) «Указания» (директивный) - при незрелых исполнителях с высокой ориентацией руководителя на задачу и низкой - на взаимоотношения с группой; Директивный стиль эффективен и субъективно приемлем для подчиненных, выполняющих неопределенные задачи. Когда задача достаточно структурирована, а ее большая структурированность уже воспринимается как чрезмерный контроль, стиль отрицательно влияет на удовлетворенность и ожидания подчиненных.

) «Продажи» (поддерживающий стиль) - средняя зрелость исполнителей, ориентация руководителя, как на задачи, так и на взаимоотношения.

) «Участия» (ориентации на участие в принятии решений) - умеренно высокий уровень зрелости подчиненных, сильная ориентация руководителя на взаимоотношения и слабая - на задачи. Этот стиль более приемлем при нестандартных задачах, требующих вовлеченности работников, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе принятия решений.

) «Делегирования» - при высокой зрелости подчиненных стиль руководителя отличается низкой направленностью управленческих воздействий, как на задачи, так и на отношения.

Основные параметры трех стилей управления

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

8. Понятие роли и статуса в малой группе. Ролевые конфликты

Статус/ позиция - обозначается место индивида в системе групповой жизни.

Роль - динамический аспект статуса (что человек делает на этой позиции) > непостоянна.

Муж - добытчик, хозяин, любовник, отец

Жена - хранительница очага, м.б. добытчица, воспитание,

Маска - поведение, которое использует личность для безопасного общения--- субличности.

Три аспекта понимания роли:

4. Представление другого о том, как должен вести себя индивид, занимающий определенное положение.

5. Представление индивида как он должен вести себя в том или ином случае.

. Наблюдаемое поведение индивида, занимающего определенное положение во взаимодействии с другими людьми.

Классификация социальных ролей.

· Формальные /неформальные (более/менее прописанные).

· Конвенциональные (те роли, в отношении которых принято общепринятое понятие) /межличностные (нет четкого представления).

· Предписанные и достигнутые.

· Активные / латентные (в определенный момент человек активно может исполнить только одну роль).

Групповые ожидания :

От каждой позиции, а так же от каждой роли оценивается не просто выполнение некоторой функции, но и их качество.

Чтобы не было неоправданных ожиданий, надо обсуждать.

# Для того, чтобы система ожиданий была как- то определена, в группе существует два важных образования:

Групповые нормы - установки, модели, эталоны должного, с точки зрения общества в целом и соц. групп, их членов, поведения (могут не совпадать с социумом).

Групповые санкции - наказание за невыполнение групповых норм. Это механизм, посредством которого группа возвращает своего члена на путь соблюдения норм.

· Поощрительные

· Запретительные

Чем выше статус человека, тем он больнее прощается в случаем несоблюдения норм.

Групповое мнение - совокупное оценочное суждение, выражается отношением членов группы к различным событиям и явлениям в жизни общества, поведению и деятельности, как всей группы, так и каждого члена в отдельности.

Ролевые конфликты.

Под ролевым конфликтом обычно понимается ситуация, в которой индивид, имеющий определённый статус, сталкивается с несовместимыми ожиданиями, оказывается не в состоянии выполнять предъявляемые ролью требования.

Выделяют конфликты двух типов: межролевые и внутриролевые.

В качестве примера межролевого конфликта чаще всего приводится маргинальная личность. В состоянии такого рода конфликта маргинальная личность оказывается в том случае, когда группы, к которым она одновременно принадлежит, состоят в конфликтных отношениях, а маргинальный человек не может сделать решительного выбора и прочно идентифицировать себя с одной из враждующих групп. В положении маргинальной личности часто оказываются люди, произошедшие от смешанных межнациональных или социальных браков, например.

Что касается внутриролевого конфликта, то его анализ выявляет, как правило, противоречивые требования, предъявляемые к носителям одной роли разными социальными группами. Запишите: Анализ внутриролевого конфликта выявляет противоречивые требования, предъявляемые к носителям одной роли разными социальными группами.

Например, было проведено исследование среди студенток одного американского колледжа, результаты которого показали противоречивость ожиданий-требований, предъявляемых к студенткам колледжа со стороны родителей и студентов. Если родители ожидали от дочерей высоких оценок, то студенты мужского пола неодобрительно относились к хорошей учебе студенток. Так как в этом случае они зачастую рассматривали их как своих конкурентов.

Как свидетельствует повседневная практика и многочисленные исследования, ролевые конфликты являются весьма частым явлением. Это объясняется сложностью общественных отношений, стремительными изменениями социальной структуры и дальнейшим разделением общественного труда.