**Организационное поведение**

Профессиография – наука о профессиях.

1 раздел – детальное описание профессии – профессиограмма

2 раздел – психограмма – описание профессии с психологической точки зрения.

90-95% всего времени менеджер взаимодействует с людьми и влияет.

**Психология личности в Организации**

**Психология малых групп в Организации**

**Психология общения**

Наука об **организационном поведении** изучает психологические закономерности поведения, общения и взаимоотношений между людьми в организации.

Основными объектами исследования являются индивиды и группы, включенные в организацию.

**Личность в организации**

1. Понятие личности в психологии
2. Основные теории личности.

**Личность** – это человек как носитель социальных качеств, субъект социальной деятельности и отношений.

Понятие **индивид** обозначается человек как представитель вида.

**Индивидуальность** – уникальное, неповторимое сочетание социально-психологических особенностей человека как личности и как индивида.

Основными задачами науки об организационном поведении являются:

- Ознакомление менеджера с закономерностями внутреннего мира, психики и поведения людей

- Обучение, умение разбираться в их индивидуальных особенностях в практике управления организацией.

Основными направлениями практической психологической работы в организации являются:

- психодиагностика (профессиональное изучение психологических особенностей личности и группы)

- психологическое консультирование (оказание психологической помощи работникам организации)

- психологическая подготовка и обучение персонала организации.

**Основные теоретические подходы к пониманию личности.**

- психологический

- поведенческий

- гуманистический

**Психологический подход**

Представления классического психоанализа о структуре личности и о роли бессознательных психических явлений в поведении человека и их значения для практики менеджера.

Основоположник психодинамической теории личности или классический психоанализ – австрийский ученый З. Фрейд.

Определение «психодинамический» указывает на то, что в центре внимания этой теории взаимодействие разных сфер личности, которое выступает причиной побудительной силой поведения.

Поведение человека определяется действием внутренних психологических сил (влечений, инстинктов, мотивов, которые конкурируют за ведущую роль в регуляции поведения человека).

Основные положения теории:

1. Главным источником поведения и развития личности являются врожденные биологические факторы, общая биологическая энергия – «либидо» - влечение, желание; эта энергия может быть направлена на продолжение рода – сексуальная энергия – и на разрушение – агрессия.
2. Ведущую роль в регуляции поведения человека играют бессознательные психические процессы.

Поведение человека не всегда бывает логичным, так как влечения носят иррациональный характер, и определяется действием «принципа удовольствия» т.е. немедленного удовлетворения влечения.

Люди не всегда понимают и осознают свои импульсы и влечения и с трудом могут правильно объяснить свое поведение.

Люди находятся в состоянии постоянного внутреннего конфликта, истоки которого лежат в неосознаваемой сфере психической жизни и в первую очередь в сексуальных и агрессивных побуждениях, которые вступают в противоречия с усвоенными социальными нормами и запретами.

Люди крайне субъективны в своих восприятиях, суждениях и оценках собственного поведения и других людей, что связанно с действием механизма психологической защиты.

Фрейд выделил и описал 3 основные блока или подструктуры личности:

«Ид» - Оно – совокупность биологических бессознательных побуждений, являющихся источником психологической и требующих немедленной разрядки.

«Эго» - Я – совокупность преимущественно осознаваемых человеком познавательных психических процессов, обеспечивающих приспособление человека к требованиям внешнего мира.

«Супер-Эго» - сверх Я – структура личности, содержащая усвоенные в раннем возрасте и потому не всегда осознаваемые социальные нормы, запреты, моральные ценности того общества, где человек живет.

19.09.02

Основное открытие психоанализа – о ведущей роли бессознательной психики в регуляции поведения и о 3х-уровневой структуре психики человека.

**Источники тревоги и психологической защиты личности**

Тревога, страх, причины которого неосознаваемы, - является основным состоянием, в котором пребывает человек на протяжении жизни.

Назначение тревоги (по Фрейду) состоит в том, чтобы предупреждать человека о надвигающейся угрозе, которую надо встретить или избежать.

Типичными примерами первичной тревоги (по Фрейду) являются травмирующие переживания раннего детского возраста.

Во-первых, родовая травма, отлучение от груди; чувство одиночества; комплекс неполноценности (ввел Альфред Адлер), - очень важен для понимания «желания власти», боязнь смерти; страх родительского наказания за инцест.

В зависимости от источника тревоги психоанализ выделяет 2 ее вида:

**I** реалистическая –

Эмоциональный ответ и понимание реальных опасностей внешнего мира. Страх безработицы, нищеты, болезни, перед старостью, смерти.

Социальная -

разновидность реалистической: возникает в связи с угрозой наказания со стороны родителей (и руководителей) или исключения из референтной группы – та группа, оценка которой наиболее важна.

**II** Невротическая (и близкая моральная) –

Возникает как эмоциональный ответ на угрозу наказания за безнравственные запрещенные поступки и мысли со стороны супер-эго.

Когда Ид стремиться к активному выражению запрещенных действий и мыслей, супер-эго отвечает на это чувством вины, стыда или самообвинения.

Позднее моральная тревога перерастает в страх смерти и ожидание возмездия в загробной жизни за прошлые и настоящие грехи.

Одна из основных функций Эго – психологическая защита человека от открытого выражения импульсов и вторичного давления со стороны супер-эго. Эта защита осуществляется на основе психологических механизмов, блокирующих выражение импульсов в сознательном поведении или искажающих их, чтобы они приобрели более приемлемую форму.

**Механизмы**

- Вытеснение – базовый механизм психологической защиты, обеспечивающий прямой уход от тревоги путем перевода мыслей, чувств и намерений, причиняющих боль, в сферу бессознательного.

- Проекция – процесс приписывания собственных неприемлемых мыслей и чувств другим людям и возложение на них вины и ответственности за собственные недостатки и промахи.

- Замещение – переадресовка инстинктивных импульсов (агрессия) от более угрожающего объекта к менее угрожающему.

Рационализация – объяснение собственных нерациональных поступков более приемлемыми с точки зрения социальных норм причинами.

Сублимация – это изменение импульсов для их выражения и реализации в социально-приемлемой форме (творчество, спорт, искусство).

Поскольку импульсы со стороны Ид и запреты со стороны супер-эго находятся в сфере бессознательного, истинные причины возникновения тревоги и действия механизмов психологической защиты, как правило, не осознаются.

Поэтому без квалифицированной помощи психолога или психотерапевта человек, имеющий серьезные психологические проблемы не может разрешить их сам.

Лекция 26.03.02

**Поведенческое направление в теории личности**

1. Классическая теория научения Б.Ф. Скиннера (1908-1990)
2. Теория социального научения А. Бандуро (?-1925)

**Основные положения теории научения**

Человек – это организм, который обладает набором врожденных и приобретенных реакций (врожденными и приобретенными формами поведения).

Основными характеристиками поведения взрослого человека являются навыки и умения, приобретенные в процессе научения.

Так называемые свойства личности во многом являются продуктом влияния внешних условий и воздействия.

Существуют 2 основных типа научения, в результате которого формируются 2 вида поведения:

1. Ответное (респондентное) поведение – это поведение, вызываемое стимулом, предшествующим ему во времени.

Пр.: условные рефлексы (открыл Павлов)

2. Скиннер открыл 2й тип поведения

Оперантное поведение – поведение, которое определяется и контролируется результатами, следующими за поведением.

С точки зрения теории Скиннера активность ограничена, обуславливается не стимулом, а результатом.

Организм действует на окружение, производя результаты, которые повышают вероятность того, что поведение повторяется.

или другими словами, у человека закрепляются такие формы поведения, которые находят внешнее подкрепление.

К социальным факторам подкрепления относятся позитивное внимание, оценка, уважение.

К универсальным факторам подкрепления относятся деньги.

**Позитивное подкрепление и наказание**

Основным экспериментальным следствием наказания является снижение вероятности повторения поведения данной формы.

Выдающимся открытием Скиннера является экспериментальное выявление роли наказания, которую м. в виде следующего принципа:

Научить человека, т.е. сформировать нужные правильные формы поведения можно только с помощью позитивного подкрепления.

С помощью наказания можно лишь уменьшить вероятность проявления нежелательных форм поведения.

Наказание имеет результаты избегания форм поведения связанных с ним, а не выработку желательных форм поведения.

**Учение о режимах подкрепления**

Подкрепление поведения может происходить через временной интервал или через определенное число реакций.

В зависимости от их соотношения Скиннер выделял **4 основных режима подкрепления**

1. Режим с постоянным соотношением количества реакций и подкреплений (наиболее эффективный режим научения). – сдельная оплата труда.

1. Режим с вариативным или случайным соотношением количества реакций и подкреплений (игры в лотереи, рисковое поведение)

Американский психолог А. Тверски и Д. Каннеман экспериментально изучали экономическое поведение в ситуации выбора между реальным выигрышем и риском и реальным проигрышем и риском.

100$ игра

В ситуациях выбора между верным выигрышем и риском большинство людей предпочитает верный выигрыш.

А между проигрышем и риском большинство людей предпочитает риск.

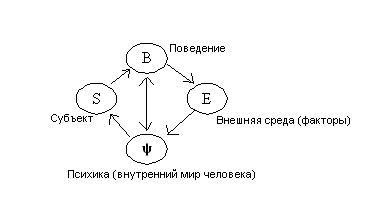
1. Режим подкрепления с постоянным интервалом между подкреплениями. После очередного подкрепления организм резко снижает активность. Отсутствие ожидаемого подкрепления может выступать мощным фактором снижения активности организма.

Лекция 3.10.02

Социально-когнитивная теория А. Бандура (р. 1925)

**Основные положения**

1. Окружение влияет на поведение человека, но и сами люди играют активную роль в создании социальной окружающей среды и внешних обстоятельств, которые определяют их поведение.



Положения

Активность субъекта представлена не только внешним поведением, но и внутренней психологической активностью:

Когнитивными факторами (представлениями, мыслями)

Эмоциональными (эмоции, чувства), и

Мотивационно-волевыми факторами (намерениями, чувствами, желаниями).

Внешняя среда определяет поведение человека и его переживания, но своей активностью субъект сам видоизменяет условия своей жизнедеятельности, т.е. человек является не пассивным объектом внешних обстоятельств, стимулов, но активным субъектом.

2. Научение через моделирование (социальное научение)

Благодаря наблюдению за другими людьми, человек способен вырабатывать новые формы поведения, приобретать социальный опыт.

В основе научения лежит не только метод проб и ошибок, научение может происходить по средствам наблюдения субъекта за поведением других людей и его результатами (-ов).

3. Роль когнитивных факторов и эмоциональных факторов в научении.

а) Поведение человека регулируется не только внешними подкреплениями, но и предвидимыми последствиями этого поведения.

б) Человек может сам контролировать и вариативность своего поведения, и режим подкреплений и наказаний, т.е. он может сам поощрять и наказывать себя.

**Самонаказание** – это продукт социального научения; результат стремления человека снизить тревогу, связанную с ожиданием внешнего наказания и получить позитивное подкрепление от окружающих.

4. Самоэффективность

В результате переработки человеком информации об успехах и неудачах, сопровождающих его деятельность, у человека формируется внутренняя психологическая готовность в форме ожидания, установки, уверенности либо на достижении успеха, либо на неудачу.

Либо уверенность в своих способностях успешно справится с трудностями – самоэффективность, либо психология неуверенного человека – обреченность на неудачу (ожидание ее, готовность).

Факторы формирования самоэффективности:

Личный опыт

Наблюдение за окружающими людьми

Самовнушение.

10.10.02 лекция

**Гуманистическое направление в теории личности.**

Направление представляют

1. К Роджерс – феноменологическая теория (явления внутреннего мира)
2. А. Маслоу – теория самоактуализации

Обе теории относятся к 3му направлению, которое называется гуманистическая психология;

Развивается во второй половине XXв.

Основные положения теории К. Роджерса:

Феноменологическая теория

С позиции гуманистической психологии человек – это сознательное активное существо, способное определить свою судьбу и нести ответственность за то, что он собой представляет, и что с ним происходит.

Поведение человека определяется сознательно формируемыми целями и ценностями, а не только бессознательными инстинктами или внешними символами.

Феномены сознания играют определяющую роль в регуляции человеческого поведения.

Понять человека можно только учитывая его уникальные субъективные переживания, мысли, чувства, цели и намерения, т.е. феномены субъективного, внутреннего мира.

2. Люди обладают естественной, т.е. присущей им от природы тенденцией к развитию своих способностей, обретению большей независимости и социальной ответственности, способности к сознательной регуляции своего поведения.

Данный тезис опирается на идеи гуманистической философии, которую развивал Руссо, Дидро, Вольтер.

Для объяснения поведения человека Роджерс не привлекает разнообразные виды потребностей (как Маслоу). Он считает, что человеку присуща одна универсальная потребность –

тенденция развивать свои способности, повышать свою компетентность, развивать и совершенствовать личностные качества.

Совокупность этих тенденций Роджерс объединил в ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ/развитие.

Маслоу выделил 2 группы потребностей:

1. Дефицитарные (обеспечивают возможность существования человека как биологического и социального существа. Иначе человек умирает).
2. И Бытийные (экзистенциальные)

Тенденция актуализации – один центральный источник энергии, активности развития человека.

Она проявляется в спонтанном росте и развитии организма, в устремленности человека к цели и проявляется в таких видах его активности как игра, познавательная и исследовательская деятельность, творчество, предпринимательство (инновационное).

Тенденция актуализации нацелена не на снижение активности, не на поиск комфорта и покоя, а на повышение активности.

Процесс роста, развития, улучшения.

Влечение к саморазвитию часто сопровождается борьбой и страданием, но побудительный мотив настолько силен, что человек настойчиво продолжает свои попытки, несмотря на боль и неудачи.

1. Организмический – оценочный процесс – это поиск и позитивная оценка переживаний, способствующих развитию личности. И избегание, негативная оценка переживаний, противодействующих и препятствующих актуализации.

На начальных этапах развития личности поведение человека определяется исключительными организмическими оценочными процессами (явлениями)

Т.е. организм, сама природа, подсказывает человеку, что нужно для развития.

Ребенок стремиться к игре, познанию, общению, в процессе которых он развивает природные и социальные способности.

4. Однако со временем все большую роль в регуляции поведения начинают играть мнения и оценки, исходящие от окружающих людей.

Универсальной потребностью человека как социального существа является потребность в позитивном внимании (любви, заботе, одобрении, уважении).

Однако это позитивное внимание со стороны родителей, сверстников часто обусловливается определенными нормами, требованиями, ожиданиями, т.е. окружающие люди создают некие условия ценности личности.

Условие ценности по отношению к ребенку может причинять ущерб его становлению и развитию как самоактуализирующейся личности, т.к. ребенок стремится соответствовать стандартам качества.

Человек начинает оценивать себя как личность с точки зрения ценностей тех мыслей и чувств, которые получают поддержку, а не на основе собственного организмического опыта, т.е. представление человека о себе и отношение человека к себе формируется на основе внешних оценок, несоответствие этим внешним оценкам и ожиданиям является источником внутренних конфликтов, депрессий, заниженной самооценки.

А чрезмерное стремление соответствовать внешним нормам и ожиданиям в ущерб природным способностям и склонностям приводит к апатии, пассивности, лени.

А снижение активности – это прямой путь к деградации личности, ибо природные способности требуют для своего развития активности. Они не сохраняются на постоянном уровне, а либо развиваются, либо угасают.

Безусловное позитивное внимание – вот единственный способ не вмешиваться в тенденцию самоактуализации ребенка и любого обучаемого. Ребенка следует любить и уважать, но не следует поощрять плохое поведение.

17.10.02

**Психология исполнительной деятельности и психологические типы исполнителей**

В любой организации любой человек включен в отношения руководство-исполнение, поэтому независимо от вида профессиональной деятельности, каждый работник выступает также в роли исполнителя или руководителя.

Исполнительская деятельность – это деятельность по выполнению задач, поставленных руководителем.

Социально-психологические характеристики исполнительской деятельности:

1. Направленность исполнения – сосредоточенность деятельности исполнителя на тех задачах, которые ставятся перед ним руководителем.
2. Мотивирование – оценка и переживание значимости выполняемых управленческих решений, заинтересованность в их выполнении.
3. Самостоятельность исполнения – способность без помощи руководителя и других работников, т.е. самостоятельно решать поставленные задачи.
4. Организованность – планомерная последовательность, дисциплинированность.
5. Ответственность – степень переживания субъектом своих обязанностей, необходимости выполнять поставленные задания.
6. Компетентность – подготовленность исполнителя к реализации профессиональных функций, наличие необходимых знаний, умений, навыков.
7. Креативность – способность к творчеству, к созданию нового.

В зависимости от сочетания разной степени выраженности данных характеристик исследователями выделены и описаны 7 социально-психологических типов исполнителей, учет особенностей которых позволяет повысить эффективность руководства.

**Типы исполнителей**

1. Творческий тип исполнителя.

К нему относятся исполнители, для которых творчество, создание нового, является характерным. Работник здесь является творческим потенциалом организации, но их часто не раскрывают, не находят подхода.

Сложны психологически: автономны, конфликтны, слабоуправляемы. Здесь требуется особое искусство управления и общения с ними. Они склонны к позитивной оценки со стороны руководителя, их работа должна быть поощряема, замечены все их профессиональные качества.

2. Сверхнормативное исполнение.

Этот тип характеризуется превышением нормы деятельности по качествами или по времени, при этом не обязательно с проявлением творческих способностей.

Они делятся на 3 группы в зависимости от особенностей мотивации их активности.

1. Экономически мотивированные – наиболее удобный объект управленческого воздействия, наиболее легко управлять.
2. Отличники – их мотивация связана с социальной потребностью выделиться, утвердиться, проявить себя лучше других, стремление быть первым.
3. Группа самореализующихся работников – они делают лучше и больше других по внутренним мотивам (нормальные качества, привлекательность работы)

Методы их активации: для отличников – поощрение, для самореализующихся – не мешать.

3. Нормативное исполнение – очень надежные, организованные, компетентные, но не творческие.

Метод воздействия – четкое создание норм, правил, формулировка задач.

4. Пассивно следующий указаниям руководителя тип исполнителя.

Выполняет задачи, но не проявляет самостоятельности.

Обращается к руководителю за помощью, уточнению задания, за промежуточным контролем и подтверждением их правильности.

Причины поведения – боязнь неудач либо невысокая профессиональная компетентность, боязнь негативной оценки со стороны руководителя, низкая самостоятельность как психологическая особенность.

С другой стороны это может быть способом манипуляции, когда исполнитель демонстрирует готовность следования за руководителем, и многие руководители становятся объектом такой манипуляции, т.к. так проявляется самоутверждение руководителя.

Но «-» - руководитель так поощряет несамостоятельность подчиненных.

5. Преобразующий тип исполнителя (слабоуправляемый)

Преобразует, трансформирует содержание указаний руководителя, делает по-своему, не то и не так, как от него ожидает руководитель и, как следствие, возникает конфликт и возмущение по поводу выполненной работы.

3 варианта проявления

1) Руководитель очень ограничивает инициативу исполнителя, дает жесткие указания,

- ограничение возможности работника

- протест, желание сделать по-своему.

Рекомендация: коррекция отношений с подчиненным (просьба)

2) Исполнители позволяют себе делать так, как считают нужным (при слабом руководителе)

Рекомендации: менять руководителя.

3) Исполнитель с высоким уровнем притязаний, низко оценивает руководителя, намеревается занять его место, демонстративно решает задачи по-своему.

6. Низкомотивированный исполнитель

Низкая активность, неудовлетворение работой, нежелание нормативно работать.

Необходимо заинтересовать, замотивировать исполнителя.

Не следует поощрять формальное присутствие данного работника, нельзя выполнять за него какую-либо работу.

7. Уклоняющийся исполнитель.

Вся энергия работника направлена на уклонение от работы, но при этом как бы быть занятым.

Приемы уклонения от работы

1) Демагогические

- добиваться отсрочки выполнения задания

- во время выполнения напроситься в командировку, добиться отпуска

- доказать, что это не входит в служебные обязанности.

2) Психологические приемы

- стараться всегда выглядеть недовольным, обиженным.

- представить задачу, как дело мало изученное, непонятное.

- представить себя неспособным к выполнению задания.

- обвинить начальника в предвзятом отношении.

- непонятно объясненная задача.

3) Патологические приемы

- напроситься на грубость со стороны начальника, а потом обвинить.

- «пустить слезу», каяться.

- прослыть дураком, неспособным к выполнению

- не попадаться начальнику на глаза.

**Психологические признаки управленческой деятельности**

Психологический анализ деятельности руководителя показывает, что характерной её особенностью является

**I** Многообразие разнородных видов деятельности, функций и задач, которыми руководителю регулярно приходится заниматься.

В содержательном плане это такие разнороднее задачи как производственно-технические, экономические, финансовые и кадровые, социально-психологические.

В процессуальном плане это такие разнородные виды деятельности как работа с информацией, документами, взаимодействие с исполнителями, проведение встреч и переговоров, организация совещаний.

Это многообразие вступает в противоречие с ограниченными психологическими возможностями руководителя как человека.

Это противоречие разрешается через использование правила **построения приоритетов**, т.е. через преимущественное внимание конкретного руководителя к тем или иным конкретным видам деятельности и задач.

Так существуют руководители, ориентированные исключительно на производственно-технические задачи – технократы, на финансово-экономические задачи – экономократы и на работу с людьми – т.е. практические психологи.

Ориентация на преимущественную работу с людьми или информацией во многом определяется индивидуальными психологическими особенностями.

**II** Второй психологически значимый признак руководителя –

Высокая ответственность руководителя за выполнение своей деятельности и за других людей, за группу в целом.

Психологически значима способность человека принимать на себя ответственность не только за свою работу, но и за выполнение работы других людей, группы в целом.

Психологические исследования показывают, что это разные виды ответственности. Т.е. человек может быть ответственным исполнителем и не способным брать на себя тветственность за других.

Ответственность за других предполагает наличие организаторских способностей.

**III** 3-й признак – творческий характер деятельности руководителя.

Под творчеством понимается способность к созданию нового… (продукта, технологии, нового способа решения задачи)

Руководитель всегда работает в условиях дефицита – информации, знаний, финансов, техники, ресурсов, квалифицированных кадров.

Именно поэтому решение управленческих задач в условиях дефицита средств их решения объективно порождает потребность в творческих нестандартных решениях.

Высокие требования к творческим способностям руководителя объективно порождаются инновационным характером менеджмента.

**IV** Высокая роль коммуникативных функций в деятельности руководителя.

Руководитель – это человек, который решает поставленные задачи, добивается поставленных целей через взаимодействие с другими людьми.

Результаты психологических исследований показывают, что нет однозначной связи между степенью выраженности общительности (определяется по шкале экстра-интроверсии) и эффективностью деятельности руководителя.

Среди успешных руководителей сравнительно редко встречаются как очень низко общительные, так и сверх общительные.

У низко общительных – трудности в общении препятствуют успешному взаимодействию и деловому общению.

У сверх общительных – излишняя общительность мешает сосредоточению на главных задачах, отвлекает.

В ходе исследования – 2 группы высоко успешных руководителей:

с умеренной экстраверсией и

с умеренной интроверсией.

Представители этих групп придерживаются разных стратегий в менеджменте.

Руководители с умеренной экстраверсией добиваются высокой эффективности за счет совместной работы с другими людьми, гибкости взаимодействия, вовлечения большего числа людей в принятие решений.

Руководители с умеренной интраверсией придерживаются принципиально другой стратегии.

Прежде чем приступить к исполнению большая нагрузка падает на выработку и принятие решения, детальную разработку плана и программы действий самими руководителем.

**V** Высокая психическая напряженность деятельности руководителя и связанные с ней высокие требования к

- работоспособности

- силе нервной системы

- устойчивости к стрессам.

31.10.02

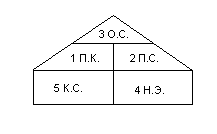
**Психология организационных способностей: Психологические типы руководителей**.

В психологической структуре личности руководителя выделяют 3 основных блока профессионально важных качеств:

**I** 1. Профессиональная компетентность, включающая в себя знания, умения, навыки (специальные); административно-правовая, экономическая компетентность, социально-психологическая компетентность, т.е. знания в сфере психологии.

**II** 2. Педагогические способности – способности влиять на других людей с целью направленного изменения свойств и состояний этих людей.

**III** блок качеств – 3. Организационные способности (ведущий блок) т.е. способен к согласованию и координации совместной деятельности людей, способность ставить задачи, стимулировать, контролировать совместную деятельность исполнителя и добиваться решений поставленных задач.



5. Коммуникативные способности (к деловому общению) и

4. нравственно-этические качества (способность человека соблюдать нормы деловой этики).

В зависимости от доминирования выраженности у конкретного руководителя одного из 3-х ведущих компонентов выделяют типы руководителей:

1. Руководитель-специалист

Доминирование профессиональной компетенции перед организационными, психологическими и педагогическими способностями.

- не любит работать с людьми

- дифференцирует специальные профессиональные и организаторские вопросы

- основной его вклад в совместную деятельность коллектива – решение профессиональных вопросов.

- имеет большой индивидуальный вклад, личные достижения, но как организатор и наставник более низкий вклад.

2. Руководитель-организатор

- доминирование организационных особенностей при относительно слабых педагогических способностях и профессиональной компетенции.

- типичный менеджер; коллективная работа, привлекает к работе специалистов, в том числе превышающих его по компетентности.

- профессионально организует совместную деятельность группы, добивается высоких групповых результатов.

3. Руководитель-наставник.

- доминирование педагогических способностей.

- интерес и потребность к работе с людьми, особенно молодыми работниками, к передаче знаний; гордиться успехами учеников.

Чаще встречаются промежуточные типы.

Наиболее распространен специалист-организатор.

1. Специалист-организатор (в промышленности)
2. Специалист-наставник (в армии)
3. Организатор-наставник
4. Гармонический тип руководителя

Все качества выражены наиболее гармонично, сбалансировано.

Л.и. Уманский

Исследовал организаторские способности в 70-80-е.

В ходе исследования орг. способностей были выделены 3 группы качеств, отличающие эффективных руководителей.

1. Организаторское чутье (орг. проницательность) – умение разбираться в людях; проявляется в:

- Психологической избирательности (т.е. наблюдательность, чувствительность к психологическим характерам людей, способность учитывать их в профессиональной деятельности).

- Эмпатия (способность к сопереживанию, пониманию эмоционального состояния человека).

- Рефлексия (отражение; умение поставить себя на место другого человека, понять ход его мыслей и мотивы поступков).

- Практический психологический склад ума (интерес к психологическим качествам других людей и готовность использовать психологические знания на практике).

- Психологический такт (чувство меры, границ поведения во взаимодействии с другими).

2. Эмоционально-волевая воздейственность.

(способность влиять на других людей через эмоционально-чувствительную сферу)

- социальная энергичность – способность заряжать своей энергией окружающих людей.

- Высокая требовательность – способность предъявлять окружающим высокие требования для достижения определенных результатов.

- Критичность – способность фиксировать отклонения от нормы и высказывать мнения об отклонениях.

3. Склонность к организаторской деятельности

- потребность человека в осуществлении организаторской деятельности, спонтанное проявление организаторской активности, речевая активность, высокая степень участия в деятельности, принятие ответственности за результаты.

21.11.02

**Малые группы и общение в организации.**

**Взаимодействие индивида и малой группы.**

Совместная деятельность людей, включенных в малые группы, сопровождается рядом социально-психологических явлений, учет которых чрезвычайно важен для практики управления организацией.

1. Феномен социальной фасилитации (лат. облегчение).

- изучение индивидуальных результатов деятельности в присутствии других людей. Выявил Нильс Триплетт.

2. Феномен социальной ингибиции (лат. сдерживать, останавливать).

- ухудшение результатов деятельности в присутствии других людей.

Присутствие группы усиливает доминирующую, т.е. наиболее вероятную для данного индивида реакцию.

В экспериментах американских социальных психологов (в частности Хакинса) получены данные феномена «социальной лености», т.е. тенденции прилагать меньше усилий в ситуации совместной деятельности и отсутствие контроля за индивидуальным вкладом каждого участника (феномен дорожного зайца).

По мнению исследователей проявление феномена социальной лености и степень его выраженности существенно зависит от факторов ситуации и культуры.

Обобщение результатов исследований позволило Н.Н. Обозову (1979, С-Пб) сделать выводы: в присутствии других лиц у индивидов снижается чувствительность, объем и концентрация внимания, точность выполнения простых арифметических действий, способность генерировать оригинальные идеи, т.е. снижаются характеристики точности или качества психической деятельности.

Вместе с этим повышается сила мышечного напряжения, продуктивность внимания, показатели долговременной памяти – улучшаются скоростные и силовые показатели деятельности.

3. В условиях группового взаимодействия у индивидов повышается способность к выявлению сходных элементов в предъявляемых объектах, повышается число ассоциаций по сходству, т.е. происходит «конвергенция» (или схождение) результатов восприятия, индивидуальных мнений и оценок (особенно в условиях неопределенности)

В классических экспериментах М. Шерифа исследовался процесс формирования групповых норм. Шериф обнаружил тенденцию к усреднению, согласованности индивидуальных оценок в группе и их последующее закрепление и воспроизведение в индивидуальных оценках испытуемого.

Эти эксперименты положили начало серии лабораторных экспериментов группового давления и конформизма (conformis – подобный).

Явление конформизма было открыто американским психологом в 1951г.

В его знаменитых экспериментах с подставной группой все участники, кроме одного «наивного субъекта» заведомо давали неправильный ответ на поставленные вопросы. Около 30% испытуемых давали вслед за группой ошибочные ответы, т.е. демонстрировали конформное поведение. При этом большинство опрошенных отмечали значительное психологическое давление, которое оказывает мнение большинства группы.

В настоящее время выделяют 2 разных вида конформного поведения:

Внешний конформизм, когда индивид не согласен с группой, но не высказывает свое мнение открыто, чтобы не вступать в конфликт.

Внутренний конформизм – под влиянием высказываний и оценок большинства индивид сознательно высказывает свою позицию и соглашается с группой.

Противоположностью конформизму является самостоятельность индивида, независимость его поведения и мнения от группы, устойчивость к групповому воздействию.

Проявление негативизма по отношению к группе, т.е. выраженное постоянное сопротивление группе и противопоставление ей является не противоположностью конформизма, а частным проявлением зависимости от группы.

Влияние меньшинства

изучал французский психолог С. Московичи: обнаружил, что меньшинство способно оказывать влияние на мнение и поведение большинства. Причем влияние может не осознаваться представителями большинства, а проявлять себя позднее.

Факторами, повышающими эффект влияния меньшинства, являются:

- последовательность высказываний и поведения, демонстрируемых большинством.

- уверенность в своей правоте и аргументированность высказываний.

- появление среди большинства лиц, принимающих позицию меньшинства.

**Влияние меньшинства**

В исследованиях группового давления и конформизма проблема взаимодействия индивидов и малой группы предстает как проблема влияния большинства членов группы на поведение отдельных индивидов или меньшинства.

Основным механизмом этого влияния является нормативное давление группы и приспособление индивида к групповым нормам.

28.11.02

Однако в практике менеджмента часто возникают ситуации, связанные с влиянием меньшинства и даже отдельных индивидов на изменение группового мнения, групповых норм и группового поведения.

В исследованиях С. Московичи испытуемым (группе из 6 человек) предлагали вслух определить цвет и интенсивность окраски, проецируемых на экран диапозитивов.

Двое членов группы – подставные лица – в течение всего эксперимента называли синий цвет слайдов зеленым.

Однако по результатом эксперимента было зафиксировано влияние оценок, даваемых меньшинством, на оценки остальных членов групп.

Около 10% неосведомленных испытуемых давали оценки, совпадающие с подставными.

Когда испытуемым предъявлялся последовательный ряд оттенков между синим и зеленым цветами в экспериментальной группе испытуемые, чаще воспринимали предъявляемый им цвет как зеленый, чем в контрольной группе, члены которой не контактировали с подставным меньшинством.

При этом наиболее часто смещение оценок в пользу меньшинства проявлялось у тех испытуемых, которые во время эксперимента наиболее энергично сопротивлялись мнению большинства.

Т.е. это механизм социального влияния.

По мнению Московичи, меньшинство способно оказывать влияние на установки и поведение большинства. Влияние может не осознаваться представителями большинства, не проявляться в процессе группового взаимодействия, а проявить себя позднее.

Факторами, повышающими эффективность влияния меньшинства, являются:

1. Смотреть предыдущий лист.

Влияние большинства – нормативное, а меньшинства – информационное.

Нововведения О., как правило, инициируются меньшинством, поэтому психологическое обеспечение эффективных изменений О. должно учитывать закономерности влияния меньшинства и опираться на них, т.е. аргументированность, уверенность в правоте, наличие отступников.

ЛИДЕРСТВО

- крайний случай влияния меньшинства.

- это явление воздействия или влияния индивида на мнения, оценки и поведение группы в целом или отдельных ее членов.

Лидерство как социально-психологическое явление основанное на личных качествах лидера и отношениях, складывающихся в группе, следует отличать от руководства, в основе которого лежит использование экономических, организационных, административных методов воздействия.

Основные признаки лидера.

1. Организация совместной жизнедеятельности (деловой, эмоциональной)
2. Выработка и поддержание групповых норм
3. Внешнее прдест-во группы во взаимоотношениях с другими группами.
4. Принятии ответственности за результаты групповой деятельности.

Более дифференцированный анализ позволяет выделить:

лидер-специалист

лидер-организатор

лидер-мотиватор

лидер-генератор эмоционального настроя группы.

Таким образом проявление лидерства проявляется взаимодействием личных качеств самого лидера, особенностях малой группы, ситуации, в которой находится группа, характер решаемых задач.

Ам. психолог Р. Стогдилл («Энциклопедия лидерства») на основании обзора исследований разных авторов:→ изучение качеств лидера дает противоречивые результаты.

Качества эффективных лидеров:

- интеллект

- стремление к знаниям

- доминант-ть

- уверенность в себе

- эмоциональная уравновешенность

- креативность

- стремление к достижению

- ответственность

- независимость

- общительность

В теории и практике менеджмента наибольшую известность получили классификации К. Левина, описавшего автократический, демократический и либеральный стили лидерства.

И Д. Лайкерт выделял стиль лидерства, ориентированный на задачу, и стиль, ориентированный на человека.

Ф. Фидлер обнаружил закономерность: стиль лидерства, ориентированный на задачу, чаще эффективен в наиболее и наименее благоприятных ситуациях.

А стиль, ориентированный на человека, более эффективен в умеренно благоприятных условиях.

5.12.02

**Индивидуальный стиль руководства**

1. Понятие о стиле руководства.
2. Индивидуальный стиль как сочетание директивности, коллегиальности и либеральности.
3. Индивидуальный стиль и эффективность руководства.

В мировой науке разработан ряд классификаций и типологий руководства.

Наиболее известная типология Курта Левина.

и Р. Лайкерта, выделявшего стиль, ориентированный на задачу, и стиль, ориентированный на отношения.

Однако с психологической точки зрения эти классификации являются слишком упрощенными и примитивными и неприемлемыми для характеристики стиля конкретного руководителя.

Поэтому чрезвычайно актуальной является задача более дробной и детальной классификации стилей руководства.

По Журавлеву,

Индивидуальный стиль руководства определяется как сочетание в разной степени выраженности 3-х базовых компонентов:

- директивности

- коллегиальности

- невмешательства (либеральности)

Эти базовые компоненты проявляются в самых разных сторонах деятельности руководителя, а именно:

- в особенностях принятия решения

- в преобладающих методах руководства

- в стиле обращения и отношения к исполнителям

- внимании к производственным и социальным задачам

управления

- в уровне требовательности и особенности реализации функций контроля и оценки.

Директивный компонент стиля проявляется в ориентации руководителя на собственные мнения и оценки, стремление к концентрации власти, жесткой формальной дисциплине, значительной дистанции с подчиненными, единоличное принятие решения, жесткий контроль и критическая оценка результатов деятельности, игнорирование самостоятельности, инициативы и творческой активности.

Основной метод воздействия на подчиненных – приказ, директива (откуда и название)

(основной метод воздействия на подчиненных)

Критические замечания, выговоры, резкие оценки, угрозы характерны для стиля обращения к исполнителям.

Компонент попустительства (пассивного невмешательства) проявляется в пассивном отношении руководителя к выполнению своих функций, а также

избегание важных решений и стремление перекладывать ответственность на вышестоящих руководителей, снисходительность, отсутствие требовательности, строгой дисциплины, либеральность и партнерство в отношениях с подчиненными. Не умеет приказывать, а просит.

В отношении к подчиненным проявляет равнодушие.

Коллегиальный

Стремление делегировать ответственность и разделять полномочия, требовательность и контроль сочетаются с проявлением уважения и доброжелательности к исполнителям, поощрение инициативы и творчества, внимание не только к производственным, но и к социальным нуждам и интересам работника.

Доминирует коллегиальность в принятии и реализации управленческих функций.

Для оценки степени выраженности каждого из 3-х базовых компонентов была разработана методика.

Экспертам предлагается оценить конкретного руководителя по набору предложенных параметров, выделив те признаки, которые наиболее характерны для оцениваемого.

Каждый такой признак характеризует проявления у руководителя одного из базовых компонентов.

Т.о., по результатам экспериментальной оценки можно получить качественно-количественную оценку индивидуального стиля конкретного руководителя.

Теоретически, возможно большое число индивидуальных комбинаций таких оценок, поэтому для удобства типологии стилей вводится качественный критерий оценки выраженности базового параметра, а именно, высокая, средняя или низкая оценка.

Далее про оценку.