

Владимирский государственный университет

Г. Н. ЛАВРОВА

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Владимир 2026

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Г. Н. ЛАВРОВА

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2026

ISBN 978-5-9984-2196-9

© ВлГУ, 2026

УДК 005.32
ББК 65.012.1

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Н. Н. Ползунова

Кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Е. С. Ловкова

Кандидат философских наук, доцент
доцент кафедры государственного и муниципального управления
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Владимирский филиал)
Е. П. Потапова

Издается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

Лаврова, Г. Н. Организационное поведение [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Г. Н. Лаврова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2026. – 100 с. – ISBN 978-5-9984-2196-9. – Электрон. дан. (1,35 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Включает теоретический материал по курсу «Организационное поведение», вопросы для самопроверки, ситуации для самостоятельного рассмотрения, вопросы к экзамену.

Предназначено для студентов вузов всех форм обучения направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 9. Табл. 8. Библиогр.: 8 назв.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
Тема 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	7
<i>Дидактический материал</i>	11
Тема 2. ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА.....	14
<i>Дидактический материал</i>	19
Тема 3. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ.....	21
<i>Дидактический материал</i>	25
Тема 4. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	26
4.1. Теории мотивации. Система мотивации	26
4.2. Мотивирование, или «манипулирование»	31
4.3. Мотивация – профессиональное управление, приводящее к результату	33
<i>Дидактический материал</i>	36
Тема 5. КОММУНИКАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	37
<i>Дидактический материал</i>	41
Тема 6. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ	46
<i>Дидактический материал</i>	50
Тема 7. ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ.....	53
7.1. Основы управления конфликтами	53
7.2. Внутриличностный конфликт и поведение индивида	57
7.3. Предупреждение эмоционального выгорания.....	61
<i>Дидактический материал</i>	64
Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	66
<i>Дидактический материал</i>	71

Тема 9. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	74
9.1. Динамика малых групп	74
9.2. Командное взаимодействие и особенности командной мотивации.....	78
<i>Дидактический материал</i>	83
Тема 10. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	85
<i>Дидактический материал</i>	90
Тема 11. СОЦИАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ	91
<i>Дидактический материал</i>	95
СПИСОК ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	98
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	99

ВВЕДЕНИЕ

Современные управленческие процессы значительно трансформируются, и все больше обнаруживается связь управления с психологическими факторами, которые не всегда учитываются и руководством, и рядовыми служащими. Кроме того, практический менеджмент, выделив какую-то уникальную теорию или модель, пытается применить ее на практике, не адаптируя под реалии собственной компании. Неудивительно, что это приводит к разочарованию и отличию достигнутого результата от намеченной цели.

Не стоит забывать, что нет двух одинаковых компаний: в каждой свой уникальный состав сотрудников, свои предпочтительные управленческие технологии, ресурсы и возможности. Поэтому любой учебник, любую теорию стоит воспринимать как основу формирования *собственной* системы управления, *собственной* системы выстраивания взаимоотношений, *собственного* определения допустимого/недопустимого поведения сотрудников в организации.

Учебное пособие включает в себя лишь основы теорий организационного поведения. Автор поставил перед собой цель – познакомить студентов с новыми точками зрения на некоторые вопросы, опираясь на собственный управленческий и исполнительский опыт, личный опыт бизнес-тренерства (имея обратную связь от компаний, которые в конечном итоге добились значительных успехов).

Основная цель курса «Организационное поведение» – формирование у будущих бакалавров системных знаний о поведении людей в

социальных организациях, на различных уровнях управления, в разных сферах человеческой деятельности; влиянии функциональной и личностной компоненты коммуникативных отношений; социально-психологических особенностях взаимодействия людей; структуре мотивационных факторов поведения людей в организации; выявлении причин недостаточной результативности организации для повышения эффективности ее функционирования в постоянно меняющейся внешней среде.

В результате освоения дисциплины студент должен знать: основы различий в ситуативном поведении индивида; подходы взаимодействия личности и организации; отличия собственной мотивации от навязываемого стимулирования; особенности коммуникативного поведения; различные подходы к пониманию лидерства; правила поведения в конфликте; нюансы формирования культуры организации; сущность групповой динамики; суть внедряемых изменений и источники социализации индивида в организации.

Тема 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Первоначально дисциплина «Организационное поведение» была включена во ФГОС направлений экономико-управленческого профиля, но со временем ее стали изучать и в рамках других направлений обучения (в первую очередь в магистратуре). Происходит это потому, что любой специалист с высшим образованием так или иначе сталкивается с управленческой деятельностью, которая практически полностью зависит от знания психологии, а также законов и моделей человеческих взаимоотношений.

Дисциплина «Организационное поведение» интегрирует, как правило, две научные школы бизнеса: человеческие отношения и управление организацией. Однако, являясь междисциплинарной, она включает в себя многие понятия и категории социальной психологии, социальной политологии, культурологии и других наук, пересекается со многими управленческими науками, с управлением персоналом, теорией организации. На рис. 1.1 отражены почти все включаемые в организационное поведение научные дисциплины.

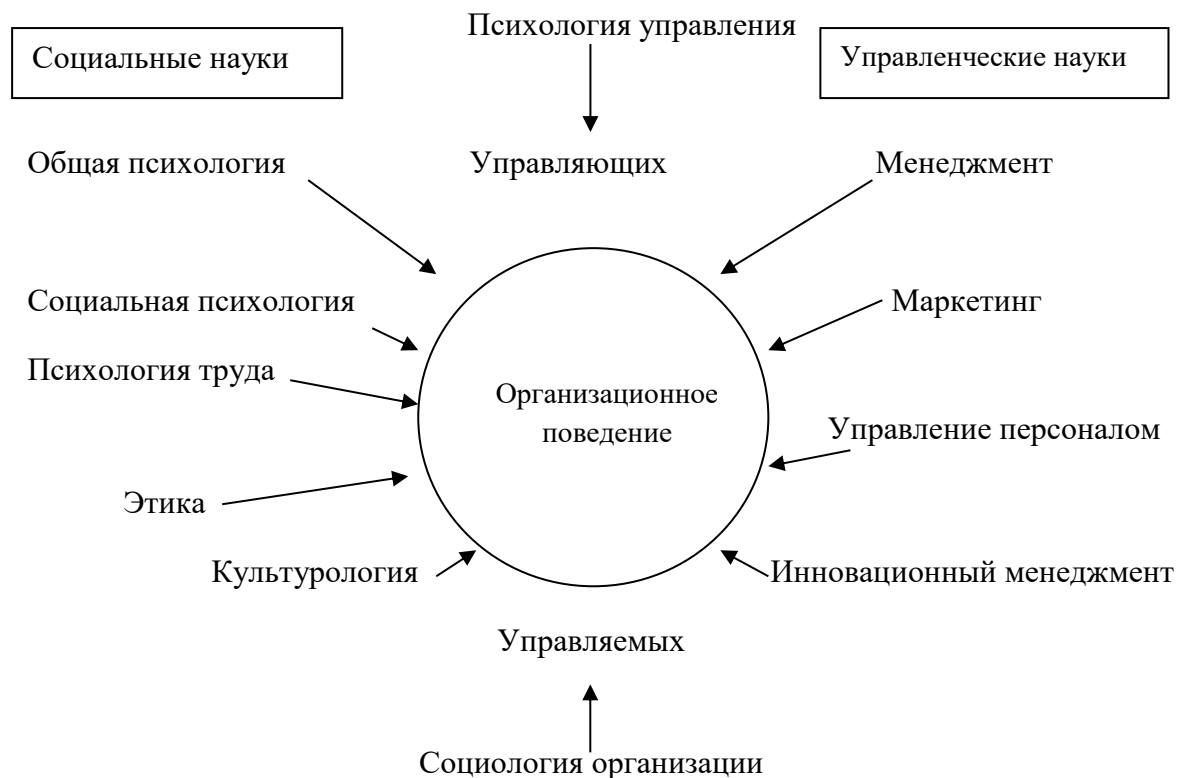


Рис. 1.1. Организационное поведение как синтетическая дисциплина

Основные задачи дисциплины:

- понимание и объяснение поступков работников;
- прогнозирование поведения сотрудников в различных ситуациях;
- контроль модификации поведения работников в зависимости от различных факторов воздействия.

Более конкретно проблемы, рассматриваемые в дисциплине, отражены на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Проблемное поле организационного поведения

Проблемное поле дисциплины настолько разнообразно, что некоторые темы (например, мотивация, лидерство, групповая динамика) могут быть отнесены и к другим учебным курсам.

На основании вышеизложенного можно дать следующее определение дисциплины: «Организационное поведение – специальная область, изучающая организации и работающих в них людей с помощью психологии, социологии, антропологии и смежных дисциплин»¹.

В учебной дисциплине «Организационное поведение» есть два изучаемых понятия:

- 1) объект (им считают саму организацию);
- 2) предмет (поведение человека в организации).

¹ URL: MBA Start <https://mba.ru/> (дата обращения: 12.06.2024).

Под организацией следует понимать **социально-экономическую систему**. Сложность социально-экономических систем и, соответственно, их изучения объясняется тем, что **главным элементом выступает человек со всем его комплексом индивидуального мировосприятия, с потребностями и интересами, ценностями и менталитетом**².

В самом общем виде под социально-экономическими системами понимают совокупность людей и взаимоотношений между ними, осуществляющих совместную деятельность на основе общих целей или совпадающих интересов³.

Приведенное определение позволяет выделить ряд характерных специфических системообразующих признаков (характеристик) таких систем:

- 1) присутствие непредсказуемого фактора – человека;
- 2) осуществление хозяйственной деятельности.

Социальные системы выдвигают ряд **условий, без которых их жизнедеятельность невозможна**:

- 1) определение общей интегрированной цели всей системы, которая объединяет все ее элементы;
- 2) определение четкой иерархии взаимоотношений внутри системы (руководство и подчинение);
- 3) установление потоков обмена информацией между элементами системы;
- 4) субъект управления находится внутри системы;
- 5) сознательное управление и самоуправление⁴.

Особая характеристика социальной системы – *субъект и объект управления могут меняться местами или быть представлены одним и тем же лицом.*

История становления организационного поведения связана с проблемой включенности человека в индустриальное развитие. Ее отправной точкой стали эксперименты, в большом количестве проводимые в

² Теория менеджмента. Общий менеджмент : учеб. пособие для студентов заоч. формы обучения и слушателей курсов повышения квалификации : для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» / Владим. ин-т туризма и гостеприимства ; сост. С. Ф. Лавров, Г. Н. Лаврова. – Владимир : Аркаим, 2017. – 138 с.

³ Там же.

⁴ Там же.

начале XX столетия для выявления факторов, влияющих на производительность труда. Именно тогда управленцы стали задумываться над тем, почему дорогостоящее оборудование не приносит тех желаемых результатов, на которые рассчитывали его создатели.

Первые управленческие теории (Ф. Тейлор, Г. Форд, Г. Гантт и др.) были направлены на управление производством, усовершенствование именно производственного труда и пытались доказать, что производительный труд может значительно повысить благосостояние рабочего. В то время широкое распространение получила философская концепция *человека экономического*. К слову сказать, Ф. Тейлор искренне считал, что с помощью постоянного материального поощрения можно достигнуть высокой производительности труда.

Практически в это же время зарождалось учение об административном управлении, то есть о закономерностях управления на уровне всей организации с выделением управленческого труда в отдельную категорию (А. Файоль, Л. Урвик, Д. Муни). Выяснилось, что производительность управленческого труда тоже может иметь разные уровни и качество. Заслуга А. Файоля в том, что он разделил всю управленческую деятельность по функциональным направлениям организации (финансы, управление персоналом, производство и другие). Со временем эти направления дали основание выделить отдельные специфические направления менеджмента. Кроме того, он выделил как научные категории *функции* менеджмента (то, чем занимается каждый менеджер: планирование, организация, мотивация и контроль) и важные для любой организации *принципы* (правила, которые должны неукоснительно соблюдаться в каждой организации: разделение труда, дисциплина, единоначалие и другие). Все это успешно применяется и в настоящее время, поэтому школу научного менеджмента А. Файоля называют классической.

Дальнейшие научные эксперименты были направлены в первую очередь на изучение различных факторов, которые, оказывая воздействие собственно на человека, приводили к повышению производительности труда (Э. Мэйо, Р. Оуэн). Исследователи заметили, что компании стали допускать некоторый управленческий перекося – заботились об оборудовании, качестве ресурсов, технологиях, но почти не обращали внимания на человеческий ресурс. Со временем было доказано, что именно человеческий ресурс, обладая способностью к самовосстановлению, приносит больший вклад в эффективность деятельности компании.

Замечено, что тенденция к снижению заинтересованности работников в интенсивной работе и перенос акцентов на эффективное использование свободного времени приводят к акцентированному вниманию, сконцентрированному на проблеме **внутренней мотивации человека к профессиональной деятельности**⁵.

Организационное поведение обязано своим появлением следующим концепциям:

- человеческого фактора (Э. Мэйо, М. П. Фоллет);
- системного подхода (Ч. Бернардит);
- ситуационного подхода (Г. Дениссон, Д. МакГрегор);
- управления через потребности (А. Маслоу, Ф. Герцберг).

Именно эти концепции стали основой для выделения организационного поведения как части управленческой науки – управленческой психологии.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Объясните, почему организационное поведение является междисциплинарным предметом.
2. Перечислите характеристики и условия существования социально-экономической системы.
3. Объясните суть теорий, предшествующих возникновению дисциплины «Организационное поведение».

Ситуация для самостоятельного рассмотрения⁶

Организационное поведение сотрудников характеризуется признаками, позволяющими анализировать причины поведенческих моделей и принимать управленческие решения относительно изменения условий, в которых реализуется организационное поведение.

А. Поведение сотрудников организации должно быть функционально предопределено (каждому необходимо знать, какую работу ему

⁵ URL: MBA Start <https://mba.ru/> (дата обращения: 12.06.2024).

⁶ Ситуации для самостоятельного рассмотрения взяты из источника с некоторыми изменениями. См.: Щербакова Л. И., Коренюгина Т. Ю., Коренюгина М. Ф. Организационное поведение : учеб.-метод. пособие для семинар. занятий и организации самостоятельной работы студентов. – Новочеркасск : ЮРГПУ (НПИ), 2016. – 40 с.

предписано выполнять, какие ресурсы можно использовать, каковы его права и за что он будет нести ответственность).

Б. Поведение в организации всегда временно задано: оно реализуется в определенных временных границах, имеет сроки начала и окончания работ; может становиться напряженным, если «сроки поджимают», а объемы заданий возрастают, но время зачастую оказывается лучшим организатором, поскольку дисциплинирует их выполнение.

В. Поведение работников в организации характеризуется определенной мотивационной настроенностью. Главная задача руководителя заключается в том, чтобы организовывать не столько работу, сколько стимулирующие к работе ситуации.

Г. Поведение работников в деловой организации обладает свойствами самоорганизуемости. Это значит, что оно может разворачиваться как личная программа деятельности в рамках общей организующей программы. Зачастую дезорганизованность внешней программы деятельности работники вынуждены восполнять своей инициативой в обеспечении нормального хода работ, что свидетельствует о выработке собственной программы в условиях преодоления организационных трудностей.

Д. Поведение работников в организации, как правило, является предсказуемым, поскольку каждый знает, что ожидать от другого. Особенно это важно для руководителя, планирующего разнородные работы, который должен предвидеть, как поступать в тех или иных ситуациях, возникающих в управляющих и рабочих процессах.

Е. Деловое поведение характеризуется сценарной воспроизводимостью в зависимости от управленческих ситуаций. Руководителю важно «запускать» рабочий процесс так, чтобы он шел в желаемом направлении, однако могут возникать и отклонения, если изначально стимулы были недостаточно значимы для работников. Поэтому сценарии делового поведения всегда важно обеспечивать определенным «набором» стимулов на всем его временном протяжении.

Ж. Система управленческого взаимодействия не должна нести в себе блокировку свойств, деморализующих деловое поведение: функциональную неопределенность, временные «срывы», самоорганизационную «разлаженность», непредсказуемость, мотивационные «перекосы», сценарную невоспроизводимость.

Исходя из описанных выше характеристик, решите кейс.

На одном из строительных участков были сорваны поставки строительных материалов. Это нарушило график производства.

Рабочие бригады потребовали от прораба, чтобы он обеспечил им фронт работ. Прораб ответил: «Стройматериалов сейчас нет, но я принимаю все меры к тому, чтобы они были». Прораб доложил о случившемся факте руководителю. Тот приказал начальнику отдела снабжения срочно принять меры для обеспечения строительных работ на участке.

Выслушав короткий разнос по телефону, начальник отдела снабжения ответил, что примет надлежащие меры, хотя не уверен, помогут ли они. После этого он позвонил прорабу, спросил: «Почему срыв? Почему не побеспокоились своевременно?»

Прораб ответил, что неожиданно подвели поставщики. Начальник отдела снабжения просил поставщиков (завод-изготовитель) ускорить доставку стройматериалов, но получил отказ. Тогда он обратился к прорабу с просьбой как-то сдвинуть график производства строительных работ на объекте.

Однако заказчик настаивал на том, чтобы график строительных работ не нарушался. Прораб объяснил заказчику сложившуюся ситуацию: работа стоит, рабочие недовольны, а строительные материалы не поступают. Однако и заказчик, и прораб нашли выход из положения: заказчик согласился выплатить рабочим аванс, рабочие получили заработную плату, хотя работа еще не была выполнена.

Через несколько дней благодаря усилиям начальника отдела снабжения на участок завезли стройматериалы. Прораб попросил рабочих поработать сверхурочно, отработав то, за что они получили деньги. Однако бригада на это не согласилась, так как сверхурочные работы должны оплачиваться по более высоким расценкам, чем те, за которые им была начислена заработная плата. Возник психолого-производственный конфликт: рабочие бригады считали, что, получив деньги за простой, они удовлетворили тем самым свои справедливые претензии к руководству, которое обязано было обеспечить фронт работ; прораб считал, что, выбивая аванс у заказчика, он тем самым оплатил будущие работы, которые теперь необходимо делать быстрее. Он взял на себя определенные обязательства перед заказчиком, решительно требующим теперь, чтобы строительные работы шли строго по графику. В то же время он понадеялся на то, что ему удастся уговорить рабочих отработать сверхурочно за ранее выплаченные деньги (при невыполненной работе). Но он опять попал в трудное положение.

Вопрос:

Как оценить причины поведения рабочих бригады?

Тема 2. ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА

Благодаря развитию науки психологии и ее бихевиористского направления, в начале XX столетия Д. Уотсон⁷ предположил, что *поведение* может быть представлено *двухкомпонентной моделью S – R* (стимул – реакция).

Немного позже другой известный американский психолог Э. Толмен выдвинул предположение, что модель поведения состоит из трех компонентов: *стимул* (независимая переменная) – промежуточные переменные (недоступные прямому наблюдению *ожидания, установки, знания*) – зависимая переменная (*реакция*).

Важный вклад в изучение поведения личности привнесла гештальтпсихология, ярким представителем которой является Курт Левин. Он писал, что для объяснения поведения необходимо определить действующую целостную ситуацию, представляющую структуру поля и состояние личности. Важно выявить саму эту ситуацию и то, как она представлена в субъективном восприятии действующих в ней людей⁸.

Поведение индивида зависит от его поведенческих возможностей, а также от того, как он оценивает окружающие его объекты, явления и процессы. Поведение к тому же является способом отстаивать свои собственные интересы. На поведение влияют как врожденные характеристики, так и факторы внешней для индивида среды.

В Большой психологической энциклопедии дается следующее определение поведения: «Поведение – это присущее живым существам *взаимодействие со средой*, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью»⁹.

Поведение также трактуется как способ реализации доступных индивиду *субъект-объектных и субъект-субъектных* отношений¹⁰.

В. Суходольский, изучив подавляющее большинство отечественных трудов по теме «Деятельность – поведение», пришел к выводу, что

⁷ Бихевиоризм. Э. Торндайк, Джон Б. Уотсон. – М. : АСТ-ЛТД, 1998. – 704 с. – (Классика зарубежной психологии).

⁸ Коверзнева И. А. Психология активности и поведения. – Минск : Изд-во МИУ, 2010. – 314 с.

⁹ Большая психологическая энциклопедия : самое полное современное издание : более 5000 психологических терминов и понятий / А. Б. Альмуханова [и др.]. – М. : Эксмо, 2007. – 542 с.

¹⁰ Панкратова Т. М. Саморегуляция в социальном поведении : учеб. пособие. – Ярославль : ЯрГУ, 2011. – 112 с.

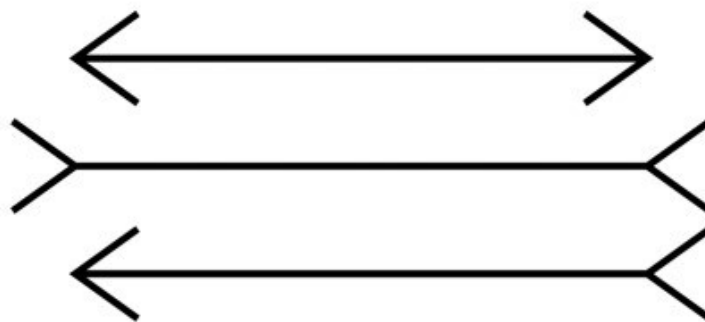
именно у Сергея Рубинштейна впервые отражено различие между двумя видами человеческой активности. Если деятельность – это ряд последовательно совершаемых действий, то *поведение – это система поступков*¹¹.

Каждый человек формирует свою модель *поведения* в зависимости от *личностного восприятия* окружающей его среды. Но восприятие может складываться по-разному: кто-то воспринимает все более или менее гармонично, а кто-то – как наложение различных проблем¹².

До настоящего времени ученые еще не создали стройной системы взглядов на то, как человеческие органы чувств реагируют на внешние «раздражители», которые трансформируются в восприятии той или иной ситуации, того или иного контекста.

Главная проблема состоит в том, что наше восприятие временами иллюзорно, и очень трудно сказать: существует ли данная реальность (являясь именно реальностью) на самом деле или это иллюзия реальности, которую трансформирует наше восприятие.

Многие знают ставшую классической иллюзию Мюллера – Лайера, в которой горизонтальные прямые кажутся (воспринимаются глазом) нам разной длины только потому, что их концы по-разному завершаются (см. рисунок).



Иллюзия Мюллера – Лайера

С психологической точки зрения *восприятие* – сложный процесс (хотя нам может казаться, что длится он считанные секунды), который включает в себя ряд стадий: распознавание, смысл, взаимосвязи,

¹¹ Коверзнева И. А. Указ. соч.

¹² Маклаков А. Г. Общая психология : учеб. пособие для студентов вузов и слушателей курсов психол. дисциплин. – СПб. : Питер, 2008. – 583 с.

контекст и пр. На самом деле, менеджеру, возможно, и не обязательно знать это подробно, но то, что восприятие субъективно, иллюзорно, менеджер знать должен, потому что ему часто приходится сталкиваться с разными точками зрения на один и тот же вопрос разных людей. И это учитывать необходимо, чтобы избежать конфликтов, неправильного принятия решений и т. д.

Процесс *восприятия* формирует уникальную интерпретацию ситуации и ответное *поведение* человека. Восприятие оказывает влияние на отношение каждого человека к другим людям, а также его ответную реакцию (*поведение*) по отношению к ним.

В этом случае менеджеру важно помнить, что восприятие может сформировывать первое впечатление о сотруднике (к примеру, «эффект ореола» – если человек внешне привлекателен, мы склонны наделять его положительными личностными характеристиками; или «эффект стереотипа» – все блондинки глупые), и это впечатление может быть обманчивым.

Существует несколько взглядов на формирование поведения человека. Исследователи рассматривают его с разных точек зрения, с разных научных позиций (табл. 2.1). Иногда это приводит к тому, что в практике управления не то что применять, но и учитывать эти понятия сложно.

Таблица 2.1

Теории поведения

Автор	Суть теории	Факторы, влияющие на поведение
Г. М. Андреева	Поведение зависит от того, как человек воспринимает себя: как часть данного сообщества или как инородную сущность	Большое количество вариаций поведения зависит от отношений в коллективе, от взаимозависимостей
Е. В. Змановская	Поведение имеет социальную сущность	Нормы поведения, декларируемые обществом
Бихевиористские теории	Поступок (как инструмент поведения) – это рефлексивная реакция на раздражение (стимул)	Личностные характеристики индивида

Окончание табл. 2.1

Автор	Суть теории	Факторы, влияющие на поведение
К. Левин	Поведение зависит от ситуации	Субъективное восприятие контекста
Л. С. Выготский, Б. Л. Уорф	Принятые нормы употребления слов определяют поведение	На поведение также влияют лингвистика и семиотика
П. К. Анохина	Направленность на получение полезного результата	Психические и физиологические опережающие реакции
Ю. Д. Красовский	Ансамблевая природа мотивации поведения: «Имидж», «Удовлетворенность», «Успех»	Переживания людей в процессе взаимодействия как с самим собой, так и с окружающим миром

Так от каких же факторов зависит поведение: от переживаний, рефлексивных реакций, привычки воспринимать слова других и излагать собственные мысли, от норм и правил, принятых в обществе, или еще от чего-то другого? Если ученые до сих пор не пришли к единому мнению, то как быть менеджеру, которому важно предугадать, как отреагирует сотрудник на его собственное поведение, которое иногда для него самого оказывается непредсказуемым?

Вероятно, поведение человека будет зависеть от комплекса факторов: доверительности взаимоотношений между сотрудниками, опыта предыдущего общения, сиюминутных личностных переживаний.

Кроме того, важным моментом для менеджера может оказаться понимание, какой вид поведения предпочтителен для сотрудника вообще и в данный момент в частности. И это еще одна сложность, потому что существуют различные классификации видов поведения, зависящие от точек зрения, с которых их рассматривают.

Ни в одной из наук, которые так или иначе рассматривают поведение или поведенческие характеристики, нет единой определенной классификации видов поведения. И это усложняет деятельность менеджера по выстраиванию отношений в коллективе, ведь если известны особенности поведения человека, соответствующие какой-то из групп, то можно спрогнозировать его поведение в той или иной ситуации (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Примерная классификация видов поведения

Критерий классификации	Вид поведения
Поведение зависит от потребностей	Пищевое Родительское Служебное и др.
Соответствие правилам	Инициативное Шаблонное
Количество участников	Индивидуальное Коллективное
Соответствие этике	Социально приемлемое Девиантное
Проявление эмоций	Активное Пассивное Агрессивное и др.
Соответствие нормам	Нормативное Нестандартное
По отношению к труду	Ролевое Функциональное Субординационное и др.
По отношению к законам	Правомерное Неправомерное Юридически безразличное

Все перечисленные классификации условны, потому что человеческое поведение индивидуально и может значительно изменяться из-за влияния непредусмотренных факторов (например, гендерные, возрастные, семейные различия). Кроме того, психика человека, накапливая различный опыт, превращает поведение в автоматические паттерны. Индивидуальный тип поведения (когда взаимодействуют только два индивида) сильно отличается от социального (характеризуется желанием социума влиять на действия индивида).

Существуют различные сценарии поведения, которые помогают поддерживать равновесие в отношениях в коллективе. Придерживаясь таких сценариев, можно регулировать эти взаимоотношения, сохраняя достоинство человека, комфорт и непринужденность в отношениях с коллективом.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Рассмотрите разные точки зрения на понятие «поведение».
2. Определите факторы, влияющие на личностное восприятие.
3. Рассмотрите факторы, влияющие на поведение (с точки зрения разных авторов).

*Задания для самостоятельного выполнения*¹³

Текст 1

Коротышки были неодинаковыми: одни из них назывались малышами, другие – малышками. Малыши всегда ходили либо в длинных брюках навыпуск, либо в коротеньких штанишках на помочах, а малышки любили носить платица из пестренькой, яркой материи. Малыши не любили возиться со своими прическами, поэтому волосы у них были короткие, а у малышек длинные и красивые. Малышки очень любили делать разные красивые прически, волосы заплетали в длинные косы и в косы вплетали ленточки, а на голове носили бантики. Многие малыши очень гордились тем, что они малыши, и совсем почти не дружили с малышками. А малышки гордились тем, что они малышки, и тоже не хотели дружить с малышами. Если какая-нибудь малышка встречала на улице малыша, то, завидев его издали, переходила на другую сторону. И хорошо делала, потому что среди малышей часто попадались такие, которые не могли пройти спокойно мимо малышки, а обязательно скажут ей что-нибудь обидное, даже толкнут или, еще хуже, за косу дернут. Конечно, не все малыши были такими, но ведь этого у них на лбу не написано, поэтому малышки считали, что лучше заранее перейти на другую сторону улицы и не попадаться навстречу. За это многие малыши называли малышек воображальками, а многие малышки называли малышей забияками и другими обидными прозвищами.

¹³ Борцова М. В., Лукьяненко М. А. Социальная психология : учеб.-метод. пособие к практ. занятиям и самостоят. работе студентов 2-го курса, обучающихся по специальности 44.05.01 – Педагогика и психология девиант. поведения оч. формы обучения. – Славянск-на-Кубани : Фил. Кубан. гос. ун-та в г. Славянске-на Кубани, 2018. – 134 с.

Текст 2

– Слушай, Стекляшкин, – сказал ему Незнайка. – Ты понимаешь, какая история вышла: от солнца оторвался кусок и ударил меня по голове. – Что ты, Незнайка! Если бы от солнца оторвался кусок, он раздавил бы тебя в лепешку. Солнце ведь большое. Оно больше нашей Земли. – Не может быть, – ответил Незнайка, – по-моему, солнце не больше тарелки. – Это нам только кажется. Солнце очень далеко от нас. Если бы от солнца оторвался кусок и упал, он раздавил бы весь наш город. – Ишь ты! – ответил Незнайка. – А я и не знал, что солнце такое большое. Пойду-ка, расскажу нашим, может быть, они еще не слыхали про это. А ты все-таки посмотри в свою трубу, вдруг солнце и в самом деле щербатое? Незнайка пошел домой и всем, кто по дороге встречался, рассказывал: – Братцы, вы знаете, какое солнце? Оно больше всей нашей Земли. Вот оно какое! И вот, братцы, от солнца оторвался кусок и летит прямо к нам. Скоро он упадет и всех нас раздавит. Ужас что будет! Вот пойдите, спросите Стекляшкина. Все смеялись, так как знали, что Незнайка болтун. А Незнайка побежал во всю прыть домой и давай кричать: – Спасайся, братцы! Кусок летит! – Какой кусок? – спрашивали его. – Кусок, братцы! От солнца оторвался кусок. Скоро шлепнется, и всем будет крышка. Знаете, какое солнце? Оно больше всей нашей Земли! – Что ты выдумываешь! – Ничего я не выдумываю. Это Стекляшкин сказал. Он в свою трубу видел. – Все выбежали во двор и стали смотреть на солнце. Всем сослепу стало казаться, что солнце и в самом деле щербатое. А Незнайка кричал: – Спасайся, кто может! Беда! Все стали хватать свои вещи. Тюбик схватил свои краски и кисточки, Гуся – свои инструменты: и скрипку, и балалайку, и медную трубу. Доктор Пилюлькин метался по дому и разыскивал походную аптечку. Пончик схватил калоши и зонтик и уже выбежал за ворота, но тут раздался голос Знайки: – Успокойтесь, братцы! Ничего страшного нет. Разве вы не знаете, что Незнайка болтун? Все это он выдумал. Все побежали к Стекляшкину, и тогда выяснилось, что Незнайка и на самом деле все выдумал. Все смеялись над Незнайкой и говорили: – Удивляемся, как мы тебе поверили!

Заполните таблицу в соответствии с вашим пониманием социально-психологических явлений.

Социально-психологические явления	Цитаты из текстов, описывающие выделенные социально-психологические явления	Группа социально-психологического явления
Гендерные стереотипы		
Эффект ореола		
Субъективное восприятие		
Психические и физиологические опережающие реакции (паника, слухи)		
Стереотипное восприятие человека		

Тема 3. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

Отношения личности и организации можно рассматривать с классических точек зрения:

1. Взаимодействия выстраиваются на основе взаимных ожиданий.
2. Основой взаимодействия выступают условия устройства на работу: или работника подбирают под критерии определенной должности, или работнику предоставляют работу, которая больше всего соответствует его квалификации.

Но чаще всего взаимодействия зависят от того, как работник воспринимает организацию: как внешнее для него формирование или как сообщество, частью которого он готов стать.

Эти подходы значительно отличаются друг от друга. Первые два (классически рассматриваемые в рамках организационного поведения) больше отражают процесс найма сотрудника и предполагают дальнейшие манипуляции с обеих сторон. И именно третий подход характерен для процесса выстраивания отношений.

Для того чтобы понять сущность такого утверждения, стоит подробнее рассмотреть все три подхода.

Подход, где основой являются взаимные ожидания сторон, рассматривается практически во всех учебниках по организационному поведению и чаще всего называется «психологический контракт». Он базируется на идеях Д. Хоманса (утверждал, что суть взаимодействия основана на стремлении к получению выгод обеими сторонами) и П. Блау (все взаимодействия строятся на возможностях «давания» и «возврата»).

Суть подхода в том, что очевидными считаются ожидания со стороны организации по отношению к сотруднику:

- ответственное поведение;
- высокая работоспособность;
- поддержание квалификации и компетенций, соответствующих должности;
- лояльность к руководству;
- приверженность ценностям организации и др.

Сотрудник же также предполагает, что его ожидания от организации будут удовлетворены:

- адекватная должности заработная плата;
- помощь руководства в выстраивании отношений с коллективом;
- интересная работа;
- справедливое отношение со стороны руководства и т. д.

Проблема заключается в том, что эти ожидания не прописаны, а часто даже и не проговорены; считается, что это само собой разумеется. Но кем разумеется? И когда разумеется? А разумеется это в момент приема на работу, и когда эти ожидания остаются только ожиданиями – наступает разочарование. Чаще всего разочарование (неудовлетворение) высказывается в первую очередь сотрудником (он и не догадывается, что тоже разочаровал организацию), превращаясь со временем в непродуктивную работу. Именно об этом эффекте предупреждал П. Блау: неудовлетворенные ожидания могут быть причиной прекращения договоренностей.

В итоге получается, что сотрудник, обманутый в своих ожиданиях, не прилагает должных усилий (что впоследствии вынуждает менеджера прибегать к выстраиванию системы мотивации – см. тему «Мотивация и результативность организации»). Организация тоже испытывает некоторое недовольство поведением сотрудника (он же тоже не оправдал ее ожидания) и считает себя вправе нарушить часть договоренностей.

Важно понимать, что из себя представляет феномен «организация». По мнению менеджеров, этот термин имеет два значения: организация как учреждение и организация как один из видов деятельности менеджера. Однако важнее в данном контексте понимать под словом «организация» некую «живую» сущность, с которой отождествляется и коллектив сотрудников, включая руководство, и множество процессов, отличающих каждую организацию от себе подобных.

Второй подход также больше отражает ситуацию, когда сотрудник только «входит» в организацию. Организация нуждается в работнике на конкретную должность или для выполнения конкретной задачи. К сотруднику тогда предъявляются определенные требования: во-первых, составляется профиль должности; во-вторых, подробно описывается нужная квалификация; в-третьих, предъявляются определенные требования, такие как опыт, образование, личные качества и пр.

Учитывая значимость данной должности, в организации для нанимаемого сотрудника будут создаваться благоприятные условия. Однако насколько долго может продлиться такое «добрососедство»? Это зависит от большого количества факторов: личностных взаимодействий, возможностей и ресурсов организации, заинтересованности сотрудника.

Еще один вариант выстраивания взаимодействия между личностью и организацией в этом подходе – найм и адаптация сотрудника с учетом его ресурсов, возможностей, наклонностей.

Принятому сотруднику подбирают задания, соответствующие уровню его интеллектуального развития, общих и специальных знаний и навыков; личностным характеристикам (например, внимательность, самостоятельность, добросовестность); деловым качествам (таким как дисциплинированность, инициативность, коммуникабельность).

Однако в этом случае нет уверенности в долгосрочности такого взаимодействия, в его развитии, приносящем удовлетворение обеим сторонам. Сложность таких подходов заключается в том, что априори предполагается некая напряженность, искусственность выстраивания взаимоотношений между личностью и организацией.

На самом деле, человек входит в тот или иной социум, предполагая и ощущая себя неким «Я», и оттого, каким именно «Я» он себя позиционирует, и складываются его взаимодействия с окружающим сообществом. Он может позиционировать себя личностью, которая зависит от внешних обстоятельств, от отношения к нему окружающих (рис. 3.1).

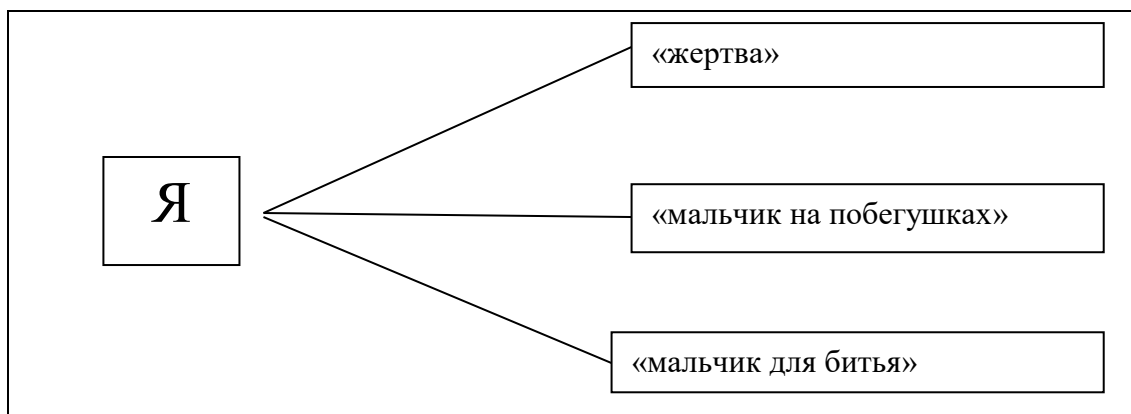


Рис. 3.1. Поведение личности, воспринимающей окружение как чуждое ему

Человек, пришедший в организацию и воспринимающий ее как нечто чуждое (пусть, как ему кажется, только временно), и себя воспринимает как жертву обстоятельств. Его, конечно, не устраивает такая ситуация, и он иногда сознательно, а иногда и непроизвольно стремится всем угодить и попадает в зависимость от этой ситуации, становясь «мальчиком на побегушках». Со временем такое положение дел его также перестает устраивать, он попросту устает и начинает активно противостоять этому, попадая в разряд «мальчика для битья».

Бывают и другие варианты: в зависимости от личностных характеристик и уровня терпения и покорности человек может остаться в роли «жертвы» или «мальчика на побегушках».

Если же человек воспринимает себя (и может взять на себя такую ответственность) личностью, активно и самостоятельно выстраивающей свою жизнь, то ситуация выстраивания взаимоотношений выглядит иначе (рис. 3.2).

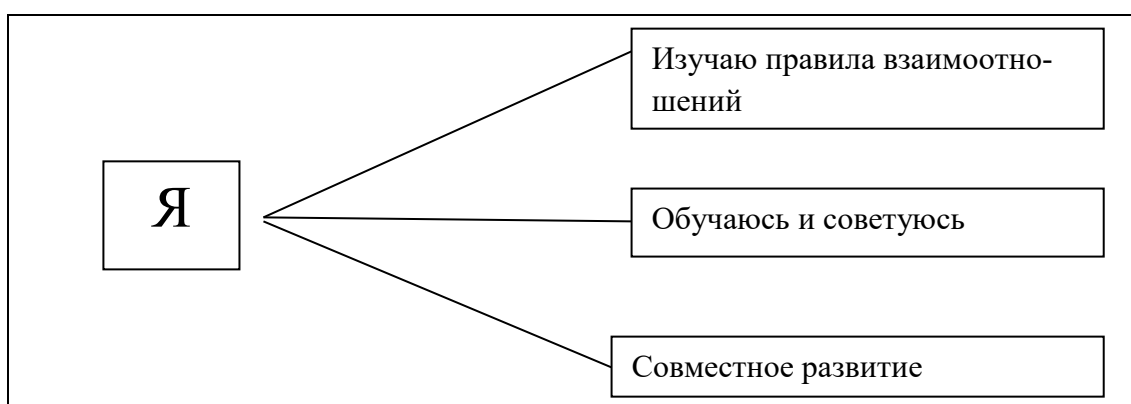


Рис. 3.2. Поведение личности, воспринимающей окружение как дружественную среду

Пришедший в организацию человек, прежде чем что-то менять и навязывать свою точку зрения, просто обязан познакомиться со сложившимися в организации порядками, с устоявшимися нормами и правилами, понять ценности, разделяемые всеми членами организации. Его следующий шаг в выстраивании отношений – освоение опыта при выполнении своих обязанностей, открытое обращение к коллегам за советом и помощью (даже если таковые не всегда кажутся необходимыми). Со временем у него появится возможность и влияния на ситуацию, и привлечения сторонников при внедрении каких-то изменений, и получения заслуженного авторитета.

Исходя из сказанного, можно утверждать: «Личность фактически сама создаёт тот социальный мир, в котором живёт»¹⁴.

Конечно, в разных ситуациях могут быть применены различные подходы, и отношения личности и организации значительно многомернее.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Выявите сущность подхода выстраивания отношений между личностью и организацией по принципу взаимных ожиданий.
2. Найдите аргументы обоснованности подхода выстраивания отношений между личностью и организацией по принципу соответствия работы квалификации и личностным характеристикам сотрудника.
3. Выявите преимущества подхода выстраивания отношений между личностью и организацией по принципу личности, желающей стать равноценной частью организации.

Ситуация для самостоятельного рассмотрения¹⁵

Билл был нанят компанией по производству скобяных изделий для выполнения плотницких работ. Он превосходно разбирался в древесине, и покупатели ценили его советы.

¹⁴ Гришина Н. В. Психология конфликта : монография / гл. ред. В. В. Усманов. – М. ; Харьков ; Минск : Питер, 2000. – 464 с.

¹⁵ Дорофеева Л. И. Основы теории управления : учеб. и практикум для сред. проф. образования и бакалавриата. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Директ-Медиа, 2020. – 424 с. – URL: <https://lib.rucont.ru/efd/810518> (дата обращения: 04.06.2024).

Однако Билл оказался никудышным работником. Он часто опаздывал, устраивал длинные перерывы, работал медленно, делая множество ошибок, и оставлял мусор, убирать который приходилось другим.

Управляющий Кен промучился с Биллом два года, пока не нашел, наконец, подходящую замену. После этого он попытался уволить его. Но Билл пожаловался в профсоюз на несправедливость увольнения, поскольку экспертиза, по результатам которой его работа была бы признана неудовлетворительной, не проводилась ни разу. С полным сознанием собственной правоты он заявил: поскольку не было официальной оценки, он считал вправе рассматривать свою работу как соответствующую принятому стандарту.

В компании существовала система ежегодной письменной оценки качества производства, однако у Джейн, непосредственного начальника Билла, никогда не доходили до этого руки, и последние три года она вообще этим не занималась.

Вопросы

1. Каковы возможные причины плохой работы Билла?
2. Что можно сделать, чтобы организационное поведение Билла соответствовало существующим нормам?

Тема 4. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Теории мотивации. Система мотивации

Мотивация как побуждение человека к труду известна с незапамятных времен. Еще две тысячи лет до нашей эры вавилонский царь Хаммурапи в созданном им своде законов установил минимальный уровень заработной платы. Многие методы стимулирования труда применялись на протяжении веков, например метод кнута и пряника дошел до наших дней и часто используется на практике. Он отражен даже в нормативных документах организаций, определяя меры поощрения и наказания для сотрудников.

Первоначально мотивационные теории в большинстве своем описывали способы материального стимулирования. Например, основатель менеджмента Ф. Тейлор разрабатывал нормы выработки для ее

планирования последней и считал, что за продукцию, выработанную сверх плана, следует материально вознаграждать.

Со временем теории мотивации были классифицированы на содержательные, процессуальные и поведенческие.

К **содержательным теориям** относятся, например, пирамида потребностей (А. Маслоу), теория потребностей Д. К. Макклелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга.

Основатели этих теорий утверждают, что мотивационным фактором выступают потребности человека, и для многих людей стимулом к эффективному труду может быть содержание работы, а также различные внешние обстоятельства (такие, например, как гибкий график, работа рядом с домом, хорошие условия труда).

Наиболее известна теория А. Маслоу под названием «пирамида потребностей», где стимулы для работы представлены пятью уровнями: материальным (названным автором физическим), уровнем стабильности или безопасности, уровнем потребностей в общении (социальные потребности), потребности в уважении. Самым высоким А. Маслоу назвал уровень самореализации.

Необходимо рассматривать все уровни потребностей комплексно.

Первые два уровня потребностей удовлетворить достаточно просто: например, представьте себе хорошую заработную плату и стабильное рабочее место.

С потребностями верхних трех уровней дело обстоит несколько сложнее, поэтому теоретиками менеджмента были разработаны рекомендации по удовлетворению потребностей высших уровней.

Социальные потребности можно удовлетворить:

- создавая чувство единой команды;
- выстраивая работу так, чтобы сотрудники могли общаться;
- периодически проводя с сотрудниками совещания;
- поощряя неформальные группы, если они не наносят организации ущерба;
- создавая условия для социальной активности сотрудников.

Потребности в уважении удовлетворяются следующим образом:

- предлагайте сотрудникам содержательную работу;

– обеспечивайте положительную обратную связь (по результатам работы);

- высоко и публично оценивайте лучшие результаты;
- привлекайте сотрудников к разработке решений;
- делегируйте сотрудникам дополнительные полномочия;
- продвигайте по служебной лестнице;
- обеспечивайте повышение уровня компетенции.

Советы по удовлетворению потребностей в самовыражении:

– обеспечивайте возможности для развития, которые позволили бы полностью использовать потенциал сотрудников;

– поручайте сложную и важную работу, требующую от сотрудников полной отдачи;

– поощряйте и развивайте творческие способности.

Ф. Герцберг в своей двухфакторной теории разделил стимулы, побуждающие сотрудников работать, на гигиенические (без которых эффективный труд невозможен) и мотивационные (которые стимулируют сотрудников работать усерднее).

Если дать сотрудникам самим определить значимость гигиенических и мотивирующих факторов, чтобы в дальнейшем учитывать их в работе, то согласно социологическим исследованиям:

1. Делают работу привлекательнее гигиенические факторы (распределение по значимости):

- спокойная работа – 61 %,
- тихая и чистая обстановка – 56 %,
- удобное расположение места работы – 56 %,
- хороший коллектив – 54 %,
- хорошее руководство – 52 %,
- доступность информации – 49 %,
- гибкий график работы – 49 %,
- дополнительные льготы – 45 %,
- справедливое распределение заданий – 45 %.

2. Делают работу привлекательнее мотивационные факторы (распределение по значимости):

- интересная работа – 35 %,
- признание и одобрение хорошей работы – 34 %,
- работа, требующая самостоятельности, – 33 %,
- работа, требующая креативности, – 31 %,

- сложная и трудная работа – 30 %,
- хорошие шансы продвижения по службе – 22 %.

В число побуждающих факторов, имеющих значимость для сотрудников, материальные факторы не попали, в последующем именно на этом будут основываться многие теории.

Процессуальные теории свидетельствуют, что мотивация – это сложная система взаимосвязанных элементов, в которой субъект (тот, кто мотивирует) и объект (тот, кого мотивируют) в процессе взаимодействия должны чётко разграничивать и одинаково понимать свои функции. Самые известные из процессуальных теорий – теория ожиданий В. Врума; теория справедливости Д. Адамса; теория постановки целей Э. Локка; комплексная процессная теория Портера и Лоулера.

В своей теории справедливости Д. Адамс утверждает, что люди субъективно оценивают затраченные усилия и вознаграждения и сравнивают свои достижения и достижения других.

На самом же деле, ситуация должна складываться следующим образом: индивидуальные доходы, поделенные на индивидуальные затраты, должны быть равны доходам людей, поделенным на затраты других. Для того чтобы это условие соблюдалось, Д. Адамс рекомендовал:

- открыто обсуждать спорные вопросы;
- чётко и прозрачно оценивать работу;
- применять чёткую и прозрачную систему вознаграждения;
- создавать благоприятный морально-психологический климат.

Теория ожиданий В. Врума предполагает, что сотрудник, ожидая ценного лично для него вознаграждения, затрачивает усилия для получения результата и, получив это вознаграждение, становится удовлетворен работой.

Модель Портера – Лоулера объединяет две предыдущие теории и указывает на прямую зависимость между приложенными усилиями, вознаграждением сотрудника и его удовлетворенностью.

Таким образом, во многих случаях удовлетворенность работой имеет ничуть не меньшее значение, чем материальное вознаграждение.

К **поведенческим теориям** относятся теория подкрепления Б. Ф. Скиннера, теории «Х» и «У» Д. МакГрегора. В них высказываются предположения, что отношение человека к труду зависит от предыдущего опыта: именно этим объясняется его поведение на рабочем месте.

Сама система мотивации может быть представлена двумя большими блоками: материальным стимулированием и моральным (или социально-психологическим) стимулированием (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Основы системы стимулирования труда

Материальное стимулирование	Социально-психологическое стимулирование
Премии Оплата путевок (как в санаторий, так и туристских) Предоставление ссуды Оплата обедов и проезда и др.	Благодарности Грамоты Размещение фотографий на доске почета Публичная похвала и т. п.

Следует помнить, что все эти направленные извне стимулы имеют сравнительно краткосрочный эффект. Поэтому в 70-е годы XX века американские ученые Г. Олдхэм и Д. Хэкман предложили теорию характеристик работы, которая пробуждает к действию внутренние мотивы сотрудника (табл. 4.2, составлена автором по материалам Школы Бизнеса Открытого Университета, 1996 г., курс BZR654 «Эффективный менеджер»).

Таблица 4.2

Теория характеристик работы

Параметр работы	Психологическое состояние сотрудников	Мотивация и результативность
1. Разнообразие умений и навыков 2. Целостность работы 3. Важность работы	Ощущение важности работы и собственной значимости	Высокая внутренняя мотивация
Свобода и независимость при выборе графика выполнения работы	Ощущение ответственности	1. Высокое качество 2. Удовлетворение от работы 3. Сокращение числа прогулов
Получение работником информации о качестве выполняемой им работы	Гордость за успешное завершение работы	Гордость за успешное завершение работы

Хорошо спроектированная работа приносит выгоду не только самому работнику (чувство достижения и самоуважения; ощущение того, что чему-то научился; ощущение принадлежности к коллективу), но и руководителю и организации в целом.

Выгоды для руководителя: меньше усилий на контроль; больше времени для выполнения управленческих функций; возможность заняться собственным ростом.

Выгоды для организации: рост производительности труда; повышение качества товаров и услуг; сокращение числа прогулов; усиление лояльности работников; облегчение проведения изменений; рост организации.

Также со временем было доказано, что огромное мотивационное значение имеет развитие персонала (то есть привлечение его к управлению), а именно: совместное целеполагание, коллективное принятие решений, совместное планирование работы и т. д.¹⁶

4.2. Мотивирование, или «манипулирование»

Как описано в теории «Х» Д. МакГрегора, любое стимулирование предполагает, что сотрудник не жаждет выполнять порученную ему работу и внутри структуры его личности отсутствует внутренняя мотивация к любому виду деятельности. Поэтому его постоянно стоит принуждать к работе различными способами-стимулами, контролировать выполнение заданий.

Почему же тогда существующие классические теории мотивации очень часто не оправдывают надежд, возложенных на результат от их применения?

Почему один и тот же сотрудник в одной организации ведет себя инфантильно, а устроившись в другую, полон энтузиазма и готов выполнять любое задание?

Кроме того, чтобы создать идеальную систему мотивации для организации, необходимо затратить огромное количество усилий, в том числе исследуя потребности в мотивировании каждого сотрудника. Но

¹⁶ Теория менеджмента. Общий менеджмент учеб. пособие для студентов заоч. формы обучения и слушателей курсов повышения квалификации : для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» / Владим. ин-т туризма и гостеприимства ; сост. С. Ф. Лавров, Г. Н. Лаврова. – Владимир : Аркаим, 2017. – 138 с.

уже на следующий день после ее создания она не выполняет возложенных на нее надежд, ведь изменились потребности одного или другого сотрудника, возможности работодателя, правила или критерии оценки деятельности, которые легли в основу вознаграждения, и т. д.

То, что казалось простым и понятным при создании, оказывается чувствительно уязвимым при применении. И чем больше выдумывается способов вознаграждения, тем короче по времени рычаг их воздействия.

«Во всём мире не найдётся исследования, которое подтвердило бы факт устойчивого роста производительности труда за счёт стимулирующих систем», – утверждает профессор из Гарварда Э. Кон¹⁷.

На самом деле, любой стимул «лечит» следствие, а не причину неудовлетворительного по эффективности труда, то есть мы занимаемся, как нам кажется, важной деятельностью – стимулируем сотрудников к производительному труду, а нужно бы обратить внимание на саму **проблему: пассивное и непоследовательное управление**¹⁸.

Именно непрофессиональное управление – причина того, что приходится увеличивать количество сотрудников по управлению персоналом среднего звена, которые проводят исследования по предпочтению работниками тех или иных стимулов и бросают все свои творческие силы на придумывание все новых и новых способов стимулирования (побуждения к труду).

Высшему руководству легче делегировать отделу по управлению персоналом задачи построения адекватных систем стимулирования и мотивации, чем прилагать собственные усилия для повышения уровня своего профессионализма в управленческих технологиях. Но чаще всего руководители не задумываются над тем, почему не работают классические теории мотивации, с которыми они познакомились во время обучения, и просто идут по проторенному пути.

Р. К. Шпренгер в своей книге «Мифы мотивации. Выход из тупика» описывает ситуацию, когда именно слабые управленческие кадры применяют хитрости и уловки мотивации, в отличие от сильных, которым поведение «надсмотрщика» не нужно. Последние не соблазняют свою команду, а на равных развиваются вместе с ней, получая от этого больше удовлетворения, чем от любых возможных выплат.

¹⁷ Шпренгер Р. К. Указ. соч.

¹⁸ Там же.

В литературе по менеджменту никогда не используется слово «мотивирование», потому что оно непременно указывает на намерение внешнего регулирования, то есть манипуляцию (от лат. *manipulus manus* и *pellere* – «тащить рукой»).

Манипуляция (мотивирование) как раз и подразумевает, что происходит некое подталкивание (не обязательно во вред тому, кого подталкивают) с помощью различных уловок к достижению результата.

Мотивация же представляет собой способность подвести человека к тому, чтобы он «сделал то, что надо, когда надо и как надо, потому что сам этого хочет».

Мотивация отвечает на вопрос *почему* (я это делаю добровольно), **мотивирование** же подразумевает: *как* принуждают меня что-то сделать.

Однако в учебниках по менеджменту оба процесса называют «мотивацией», не разделяя на внутреннюю мотивацию и мотивирование сверху.

Интерес менеджера заключается, следовательно, не в том, *почему* что-то происходит, а в том, *как* следует влиять на поведение. Усложняет дело то обстоятельство, что в то время, когда уровни мотивации различны, специалист должен еще углубляться в «почему?», чтобы там, обращаясь к индивиду, учесть «все» его потребности.

Организации требуется менеджер, который «выжимает» из сотрудников все возможное и тем самым, как принято считать, добивается для своего предприятия положительных результатов.

Таким образом, становится ясно, почему менеджер чувствует возможную вину перед демотивированными сотрудниками: ему кажется, что он сделал слишком мало или что-то не совсем так, как надо.

Руководство будет всегда терпеть неудачу, если оно упустит из поля зрения двойной характер «мотивации» и не будет видеть, что различие между саморегулированием и внешним регулированием очевидно.

4.3. Мотивация – профессиональное управление, приводящее к результату

Исследования физиологов, изучающих поведение животных, а также детей (К. Лоренц, И. Айбисфельдт, Ф. Кубе и др.), содержат од-

нозначный вывод: все люди обладают творческой энергией. Они полагают высоким потенциалом активности, который можно понимать как способность и принципиальную *готовность* работать¹⁹.

Воля к достижению результата заложена во всех людях.

Так, исследователи поведения выявили, что дети, которым во время уроков вдруг разрешили только играть, через несколько дней добровольно захотели посещать занятия, потому что одностороннее развлечение наскучило им.

Обратимся к значению слов «работодатель» и «работополучатель». Их суть не соответствует содержанию, потому что работополучатель, выполнивший работу, не является собственником результата своего труда, так как отдает результат своего труда работодателю, получая за это денежный эквивалент. Так кто же на самом деле является работодателем и работополучателем? Не в этом ли кроется основной недостаток мотивационных процессов?

Работодатель, выдавший работу, должен подразумевать полное доверие к работополучателю на основе ответственных договоренностей, а не подразумевать, что только контролем и удовлетворением потребностей может подталкивать сотрудника к производительному труду.

Райхард Шпренгер в своей книге «Мифы мотивации. Выход из тупика» пишет: «Я не видел еще ни одного опроса сотрудников, в котором формулировка типа «я бы оценил свою трудовую мораль как высокую» не получила бы 90, а зачастую даже больше 95 процентов положительных ответов.

В опросах, которые имеются в моем распоряжении, она занимает первое место среди всех положительных высказываний. И тем не менее людей неумоимо продолжают мотивировать. Все эти чудовищные затраты для того, чтобы закрыть брешь в мотивации величиной менее 10 процентов?

Подвергать 90 и более процентов всех сотрудников подозрению, чтобы помочь вновь подняться менее чем 10 процентам?

Однако подозрение сидит у представителей культуры стимулирования слишком глубоко, чтобы они могли поверить в эти результаты опросов»²⁰.

¹⁹ Шпренгер Р. К. Указ. соч.

²⁰ Там же.

Если рассматривать деятельность общественных организаций, объединивших в своих рядах волонтеров, то налицо примеры колоссального энтузиазма и выдающихся результатов. Это примеры мотива человека, который добровольно отдает себя выбранной сфере деятельности. В ней соединяются три измерения трудового вклада: *готовность* к производительному труду, *способность* к производительному труду и *возможность* производительного труда.

Многие исследования подтверждают, что у человека изначально есть *готовность* к труду, следовательно, все проблемы заключены в словах *способность* и *возможность*, а они могут быть удовлетворены только в результате профессиональных управленческих действий работодателя.

Способность к производительному труду – это результат совместного развития управленца и управляемого. На самом деле, это не так просто (именно поэтому управленцы предпочитают найти «быстрый» инструмент «давления» на сотрудника в виде стимула), зато личностное сораствление приводит к небывалому успеху и приносит долгосрочную «радость от доказательств пригодности»²¹.

Возможность производительного труда в большинстве ситуаций зависит от профессиональных (непрофессиональных) действий руководителя. Исследования подтверждают, что уходят с работы чаще всего высококвалифицированные сотрудники, то есть те, за кого стоит бороться. Поэтому руководителю важно предоставить возможность сотруднику видеть **смысл в его работе для других** – тогда это приобретает значение «жить во время работы».

Вспомним теорию Г. Олдхэма и Д. Хэкмана о характеристиках работы, которые предоставляют сотруднику возможность выбора, сохранять человеческое достоинство, проникнуться самоуважением, а значит, стать не управляемым, а партнером. Однако все это требует дополнительных усилий от руководителя как при планировании, так и при организации работы.

Кроме того, эффективность работы зависит от той атмосферы, которая создается совместными усилиями в процессе командообразования, что тоже не просто занимает определенное время, но и требует усилий и серьезного управленческого профессионализма от руководителя и терпения, терпения и еще раз терпения.

²¹ Шпренгер Р. К. Указ. соч.

Как ни странно, во многих мотивационных теориях упоминаются условия (возможности) производительного труда, однако разграничения между мотивированием (манипулированием) и собственно мотивацией, которую создает профессиональное управление, в них не наблюдается.

Из этого можно сделать вывод не только о возможности, но и о *необходимости* эффективного управления с осознанной ответственностью.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Выявите рекомендации по улучшению работы сотрудников, пользуясь теорией Ф. Герцберга.
2. Какая типология теорий мотивации существует?
3. Какие выгоды может принести организации теория Г. Олдхэма и Д. Хэкмана?
4. Определите различия понятий «мотивация» и «мотивирование».
5. В чем сущность профессионального управления как источника внутренней мотивации?

*Ситуация для самостоятельного рассмотрения*²²

Даниэл Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы. Будучи руководителем отдела управления человеческими ресурсами этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. Идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе работало 300 человек, моральный уровень персонала был очень низок. Проведенное незадолго до этого исследование показало, что 79 % работников считали, что получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год работы без опозданий – 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам за поданные ими

²² Daniel C. Boyle. «The 100 Club» Harvard Business Review. – March – April 1987. – Pp. 26 – 27.

предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности труда и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах и, когда счет достигал 600 баллов, получали право на более ценные подарки (например, телефон).

Только за первый год воплощения идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7 %, продолжала она увеличиваться и в последующие годы. Проведенное через два года после начала реализации плана исследование показало, что 86 % работников чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81 % считает, что фирма отдает им должное.

Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина хвасталась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за мою обычную работу».

Вопросы

1. Опишите, как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации, используя модель мотивации.
2. Сможете ли вы назвать фамилию автора идеи морального стимулирования, которую использовал Д. Бойл?

Тема 5. КОММУНИКАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Информационно-коммуникационный процесс управления имеет важное значение не только потому, что представляет собой связующий процесс в системе менеджмента, но ещё и потому, что при выполнении любой функции люди пользуются информацией и постоянно передают ее при коммуникации (общении)²³.

В литературе по психологии коммуникативное поведение интерпретируется как совокупность форм, традиций и норм общения людей

²³ Теория менеджмента. Общий менеджмент: учеб. пособие для студентов заоч. формы обучения и слушателей курсов повышения квалификации : для студентов направления 38.03.02 "Менеджмент" / Владим. ин-т туризма и гостеприимства ; сост. С. Ф. Лавров, Г. Н. Лаврова. – Владимир : Аркаим, 2017. – 138 с.

в различных социальных группах. Оно зависит от индивидуального восприятия человека, ситуации, отношения к собеседнику и т. д.

Термин «коммуникативное поведение»²⁴ в указанном смысле впервые был предложен в 1989 г. профессором Воронежского университета, известным языковедом, доктором филологических наук И. А. Стерниным. В своих исследованиях ученый представляет различные модели описания коммуникативного поведения. Им были объяснены (даны определения) многие дефиниции коммуникативного поведения, такие как: стандартная коммуникативная ситуация, коммуникативное действие, коммуникативные императивы и прочие, которые описывают суть коммуникативного поведения. Он систематизировал параметры коммуникативного поведения, определяющие его успешность/неуспешность. При их четком понимании можно сознательно выстраивать свое коммуникативное поведение. К подобным параметрам относятся:

- контактность (общительность, доминантность, эмоциональность, коммуникативный демократизм, допустимость длительных пауз, соотношение формального/неформального общения);

- коммуникативная приветливость (доброжелательность, улыбочивость);

- коммуникативная самоподача (агрессивная, активная, сдержанная, невыраженная);

- открытость (искренность, откровенность);

- вежливость (предупредительность к незнакомым, допустимость грубости, внимательное слушание);

- толерантность (публичное обсуждение разногласий, стремление к компромиссу, допустимость эмоциональности);

- тематическая направленность общения (допустимость откровенного разговора по душам, широта обсуждаемой проблематики информации, интимность обсуждаемой информации);

- круг общения (стремление к постоянству круга общения, соотношение группового общения и диалога, предпочтение группы общения по количеству);

- близость к собеседнику (дистанция, возможность физического контакта);

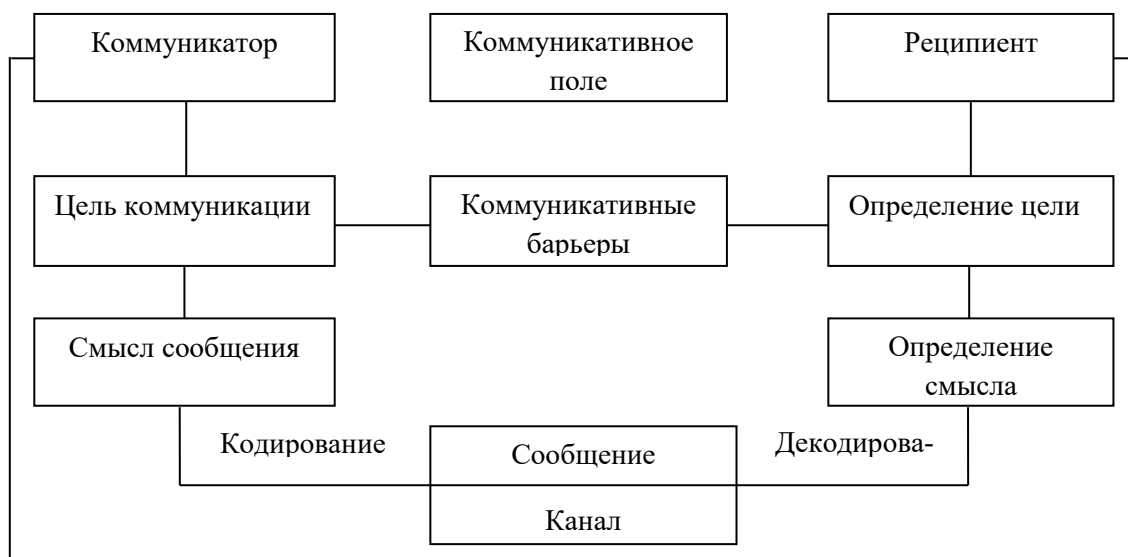
²⁴ Стернин И. А. О понятии коммуникативного поведения // *Kommunikativ-funktionale Sprachbetrachtung*. – Halle, 1989. – S. 279 – 282.

- активность жестикуляции;
- выраженность мимики;
- громкость;
- темп общения и др.²⁵

Информация о параметрах коммуникативного поведения, несомненно, важна для понимания: как формировать правила коммуникативного поведения в организации, что будет допустимо, а что нет, и человеку придется кропотливо работать над изменением своего коммуникативного поведения, если оно не соответствует общепринятому, если он хочет быть принятым в коллектив как равноправный член сообщества.

Сама коммуникация представляет собой трехкомпонентный циклический процесс, который можно представить следующим образом: сбор информации → ее анализ → передача. Бывает так, что в силу каких-то обстоятельств (чаще всего эмоциональной реакции на сказанное) пропускается этап анализа информации, передача происходит со значительными искажениями и приводит к конфликтным ситуациям. Тем более что и в структуре информационно-коммуникационного процесса присутствуют так называемые шумы.

Структура коммуникационного процесса многоаспектна (см. рисунок): психологи утверждают, что если в комнате находятся двое, то в этом случае численность собеседников доходит до четырех, а то и больше.



Структура коммуникативного процесса по О. А. Гулевич²⁶

²⁵ Стернин И. А. Модели описания коммуникативного поведения. – Воронеж : Гарант, 2000. – 27 с.

²⁶ Гулевич О. А. Психология коммуникации. – М. : Моск. психол.-соц. ин-т, 2007. – 384 с.

О. А. Гулевич называет коммуникативные «шумы» барьерами; также в межличностных коммуникациях «шумы» часто называются преградами. Что они из себя представляют? Почему к ним проявляется такое повышенное внимание? Потому что «высокий шум» может блокировать всю информацию, например:

1) неадекватное восприятие (разный опыт, социальные установки, отсутствие доверия);

2) семантические «шумы» (многозначность слов, понимание в зависимости от контекста);

3) невербальные «шумы» (жесты, мимика – 55 % информации, интонация – 38 %, слова – 7 %);

4) плохая обратная связь;

5) неумение слушать (большинство воспринимают лишь четверть сообщения).

Множество раз в практике общения агрессивная интонация вызвала блокировку положительного содержания сообщения, а мимика, которую большинство людей не умеет контролировать, может разрушить доверие к собеседнику.

Не менее разрушительны для управленческих процессов в организации и внутриорганизационные «шумы». К ним можно отнести:

1. Искажение сообщений:

Сверху – непреднамеренное,

– сознательное,

– фильтрация.

Снизу – страх наказания,

– неэффективность среднего звена,

– ощущение бесполезности информации,

– желание передавать наверх только положительную информацию.

2. Информационные перегрузки.

3. Неудовлетворительная структура организации (в том числе, чем больше уровней управления, тем выше фильтрация)²⁷.

²⁷ Теория менеджмента. Общий менеджмент : учеб. пособие для студентов заоч. формы обучения и слушателей курсов повышения квалификации : для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» / Владим. ин-т туризма и гостеприимства ; сост. С. Ф. Лавров, Г. Н. Лаврова. – Владимир : Аркаим, 2017. – 138 с.

Если человек обладает информацией в полном объеме, то ему проще выстраивать свое коммуникационное поведение. Не менее важно также знать и то, каким образом классифицируются коммуникации (см. таблицу).

Классификация коммуникаций²⁸

Признак классификаций	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникации с помощью информационных технологий • Межличностные
Форма общения	<ul style="list-style-type: none"> • Вербальные • Невербальные
Каналы коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • Формальные • Неформальные
Организационные уровни	<ul style="list-style-type: none"> • Вертикальные • Горизонтальные
Направленность общения	<ul style="list-style-type: none"> • Нисходящие • Восходящие
Применение	<ul style="list-style-type: none"> • Устные • Письменные
Масштаб	<ul style="list-style-type: none"> • Внешние • Внутриорганизационные

Классификация может служить подсказкой при необходимости корректировки своего коммуникативного поведения: например, зная, что на каждом из уровней нисходящих и восходящих коммуникаций теряется до 30 % информации, сотрудник предпочтет получить письменную инструкцию к заданию, чем устное распоряжение, переданное через кого-то.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Определите параметры, помогающие выстраивать коммуникативное поведение.

²⁸ Дорофеева Л. И. Указ. соч.

2. Выявите главные элементы структуры коммуникационного процесса.

3. Объясните, почему «шумы» называют барьерами, или преградами?

Вопросы для самостоятельного рассмотрения

Ответьте на вопросы. Аргументируйте свою точку зрения (вариантов ответов может быть несколько, если учитывать национальные особенности разных народов).

Общение с малознакомыми и незнакомыми людьми

1. Свободно ли вступают у вас в стране в разговор с незнакомыми людьми?

2. По какому поводу можно вступить в разговор с незнакомыми?

3. Кто чаще вступает в разговор с незнакомыми?

4. Считается ли вступление в разговор с незнакомыми невежливостью, навязчивостью?

5. Нужно ли развернуто извиняться перед обращением к незнакомому?

6. Принято ли разговаривать с попутчиками во время длительной поездки в поезде или полета в самолете?

7. Какие темы разговора незнакомых людей обычны: в поезде, в очереди, при ожидании приема врача?

8. Какие вопросы обычно задают незнакомым?

9. О чем не принято спрашивать незнакомых?

10. Люди какого возраста любят разговаривать с незнакомыми, а какого – нет?

11. Заговаривают ли с маленькими чужими детьми? Угощают ли их? О чем спрашивают?

12. Считается ли разговор с незнакомыми в поезде, очереди и других местах помехой для окружающих?

13. Как принято отвечать на вопросы незнакомых – вежливо, кратко, подробно, с вниманием? Можно ли отказать в просьбе, ответить на вопрос «не знаю»?

14. Какая степень откровенности принята при общении с малознакомыми людьми? О чем можно, принято рассказывать? О чем не принято говорить?

15. Можно ли подшучивать, иронизировать над незнакомыми людьми?

16. Принято ли разговаривать со случайными попутчиками в лифте? Если да, то о чем?

17. Здороваются ли с незнакомыми людьми – в своем доме, в учреждениях, войдя в поезд, у кабинета врача и др.?

18. Прощаются ли, уходя, с незнакомыми? С кем? (с попутчиками, людьми в очереди и др.)

19. Предупреждают ли незнакомых людей о возможных неприятностях: «Троллейбусы не ходят», «Вы испачкались», «У вас хлеб выпадет», «Вы сумку забыли» и т. д.?

20. Обращаются ли с просьбами к незнакомым? С какими просьбами можно, а с какими нельзя обращаться к незнакомым?

21. Стараются ли люди побыстрее сблизиться с собеседниками после того, как познакомились, скорее преодолеть рамки официального общения? Сколько на это нужно времени?

22. Могут ли незнакомому или малознакомому человеку предложить помощь, проводить его, подробно начать что-либо объяснять?

23. Можно ли попросить незнакомого человека посторожить вещи? Занять очередь?

Общение между мужчинами и женщинами

1. Есть ли ограничения тем общения между мужчинами и женщинами? Какие?

2. Какие темы являются чисто женскими, какие – мужскими?

3. Можно ли мужчине заговорить с незнакомой женщиной? В каких случаях?

4. Принято ли, чтобы мужчина помогал незнакомой женщине на улице? При выходе из транспорта? В каком возрасте может быть женщина в этом случае?

5. Не рассматривается ли помощь мужчины незнакомой женщине как приставание?

6. Уступают ли мужчины женщинам место в транспорте?

7. Пропускают ли женщин вперед при входе?

8. Надо ли помочь даме надеть/снять пальто?

9. Предлагают ли знакомой женщине руку при ходьбе?

10. Как принято поддерживать знакомую женщину: за руку, под руку, под локоть, предложить ей свою руку?

11. Какими привилегиями пользуется женщина в общении с мужчинами: первая подает руку, может сидеть в их присутствии, не снимать головной убор, не несет тяжесть, выбирает блюдо в ресторане и др.?

12. Какие невербальные способы демонстрации уважения к женщине используют мужчины: не садятся, пока женщина не сядет; встают, когда она встает; провожают женщину (кого? куда? при каких условиях?); проводят к месту, где она может сесть; помогают снять/надеть верхнюю одежду; наливают вино, ухаживают за столом и др.?

13. Какие слова, выражения, анекдоты, темы табуируются в общении с женщинами или в их присутствии?

14. Возможно ли ухаживание за незнакомой или малознакомой женщиной?

15. Как знакомятся? Кто проявляет инициативу, подходит? Может ли это делать женщина? Нужен ли посредник? Когда, в какой обстановке происходит знакомство?

16. Кто кого приглашает на танец? Может ли женщина отвергнуть предложение? Когда?

17. Может ли женщина пригласить провожатого зайти к ней домой?

18. На чьей стороне – мужчины или женщины – инициатива в ведении разговора?

19. Должен ли мужчина развлекать даму?

20. Есть ли особые дистанции общения, принятые между мужчинами и женщинами?

21. Есть ли особые места размещения мужчин и женщин за столом, в автомобиле и др.?

22. Есть ли чисто мужские/женские жесты, позы? Какие из них допустимы, какие нет в смешанном общении?

23. Есть ли традиционные места общения мужчин, женщин?

24. Допустимы ли в смешанной компании анекдоты, шутки на сексуальные, физиологические темы, обсуждение этих тем?

25. С какими вопросами может/не может обратиться мужчина к женщине, женщина к мужчине (например, местонахождение туалета)?

26. Какие замечания может сделать мужчина женщине, женщина мужчине? Какие он/она сделать не может?

Общение с иностранцами

1. Как относятся в общении к иностранцам: с симпатией, с интересом, с пренебрежением, с настороженностью, как к маленьким детям, как к тем, кому нужна помощь, и др.?
2. Заговаривают ли с иностранцами незнакомые люди?
3. Садятся ли в купе, если там сидит иностранец?
4. В каких ситуациях наблюдается повышенное внимание к иностранцам?
5. Считается ли иностранец почетным гостем в доме, в учреждении? Стараются ли продемонстрировать ему все самое лучшее?
6. Могут ли проводить до места заблудившегося иностранца?
7. О чем спрашивают иностранца на начальной стадии знакомства?
8. Какие типичные вопросы принято задавать иностранцу?
9. Каковы типичные темы обсуждения с иностранцами?
10. Принято ли советовать, что и как лучше посмотреть в городе, в стране?
11. Хвалят или ругают свою страну при общении с иностранцами? С уважением ли отзываются о достижениях зарубежных стран; страны, откуда приехал гость?
12. Принято ли хвалить достижения своей страны?
13. Как ведут себя люди, если иностранец начинает критиковать их страну?
14. Проявляют ли интерес к средней зарплате, ценам, экономике родной страны иностранного собеседника? Обижаются ли, если иностранец этих данных не знает?
15. Принято ли проявлять явное гостеприимство к иностранцам, приглашать к себе в гости?
16. Принято ли считать, что иностранцу трудно в вашей стране, поскольку он вдали от своей родины?
17. Как относятся к чернокожим, азиатам?
18. Заговаривают ли с иностранцем – случайным попутчиком?

Общение с соседями

1. Принято ли много общаться с соседями?
2. Какие темы принято обсуждать с соседями?
3. Является ли общение с соседями чисто ритуальным, этикетным?
4. Какие темы можно обсуждать с соседями, какие – не принято?

5. Где больше общаются с соседями: в городе или деревне?
6. Можно ли заходить к соседям без приглашения?
7. С какими просьбами можно обращаться к соседям: попросить продукты, денег займы, мебель на время, инструмент на время, столовые приборы, тарелки и др.?
8. Разговаривают ли с соседом через порог, через забор?
9. Можно ли вести разговор с соседом, оставаясь при этом в своей квартире (например, через лестничную клетку)?
10. Делают ли соседям замечания? О чем? Когда? Кому? В какой форме? Письменно или устно? Лично или анонимно?
11. Считается ли необходимым иметь личные отношения с соседями или можно/нужно ограничиться формальными, официальными?
12. Можно/нужно ли терпеть нарушения соседями правил поведения?
13. Нужно ли вмешаться в семейную жизнь соседей, если у них не все в порядке?
14. Приглашают ли соседей к столу, если они пришли в дом?
15. Насколько тесно общаются люди, живущие в общежитии? Что им позволено в отношении соседей? Что можно попросить? Обязательно ли угощать соседей по комнате тем, что есть в твоём распоряжении?
16. Нужно ли уйти, если к соседу по комнате пришли гости?
17. Можно ли попросить соседей передать вашим знакомым, которых вы не застали дома, устное сообщение, предмет, записку? Можно ли спросить у соседей, где ваши знакомые?
18. Можно ли звонить соседям с просьбой позвать к телефону ваших знакомых из соседней квартиры (если у тех нет телефона)? Дают ли номер телефона соседей?

Тема 6. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Часто сотрудники задаются вопросом: почему руководитель и лидер – это два разных лица в организации? И тем не менее это действительно так: в любой организации кроме руководителя обязательно выделяется какой-то неформальный лидер, иногда – два.

В отличие от руководителей, которые строят свои взаимоотношения на основе чётких регламентов, лидеры не командуют, не контро-

лируют окружающих, а помогают людям в сложных ситуациях. Сотрудники доверяют им как личностям (и часто – как экспертам) не только в профессиональных вопросах, но и в выстраивании взаимоотношений в организации.

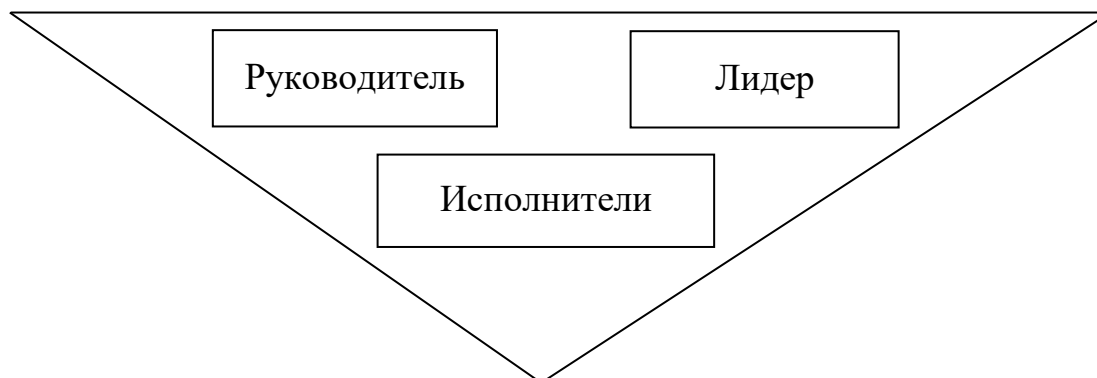
Как видно из таблицы, лидер всегда находится рядом с сотрудником, а руководитель – на расстоянии; лидер сотворчестваует, тогда как руководитель – отдает приказы; лидер воспринимается коллективом на эмоциональном уровне (что во много раз превосходит уровень сознательный), а руководитель всегда соотносится с должностью.

Характеристики лидера и руководителя

Лидер	Руководитель
Вдохновитель	Распорядитель
Сотрудничает	Выдает задание
Ценит людей	Ценит ресурсы
Сопереживает	Аргументирует
Доверяет	Оценивает
Личность	Должность
Помогает выполнять решения	Выносит окончательное решение
Обожаем	Уважаем

Если рассматривать лидерство-руководство в системе организационного менеджмента с точки зрения системного подхода, то это может быть представлено таким образом, как на рисунке.

Как видим, такая система крайне неустойчива, поэтому, чтобы привести ее в равновесие, необходимо понять, какие средства управления и возможности может использовать руководитель, а какие – лидер.



Система организационного менеджмента

Законами успешного руководства считаются:

- последовательность;
- единство слова и дела;
- справедливое отношение к сотрудникам;
- уважительное отношение, но и требовательность!

Лидерство – способность влиять на окружение, направляя активность людей в нужное для лидера русло.

Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у менеджера-администратора (руководителя).

Руководство основывается на власти (полномочиях). Власть (ограниченное право распоряжаться ресурсами²⁹) – характеристика взаимоотношений:

- порождается различиями;
- основывается на представлениях;
- не бывает однонаправленной;
- зависит от обстоятельств.

Источники власти:

- должность;
- ресурсы;
- социальные связи;
- информация;
- эксперт;
- личность.

Таким образом, для руководителя предпочтительнее власть должности, ресурсов и социальных связей. Лидеры же в первую очередь – личности и только потом – все остальное. Для них источниками власти служат в основном власть личности и власть эксперта (причем этот эксперт не замыкается только на узкопрофессиональных вопросах, чаще всего он эксперт в сфере взаимоотношений между людьми).

Руководитель в большей степени зависит от подчинённых, которые, в свою очередь, имеют власть над ним, лидер же таковой зависимости не имеет. Он не утвержден приказом, и люди, окружающие его, воспринимают себя не как подчиненные, а как последователи и следуют за лидером добровольно.

²⁹ Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 2001. – 944 с.

Как можно рассматривать руководство и лидерство с точки зрения единой системы?

В этой системе может быть два элемента, если руководитель = лидер (идеальное соотношение): 1-й элемент – руководитель-лидер, 2-й элемент – исполнители.

В системе может быть и три элемента: руководитель, лидер, исполнители.

Если лидер положительный, то возможна тактика, используемая руководителем, а именно: применение способностей лидера на пользу организации.

Если лидер отрицательно влияет на организацию, то применяются следующие тактики:

- ослабление связи лидера с последователями;
- создание условий, препятствующих лидеру в злоупотреблении своей властью;
- перехват функций лидера другим лицом;
- подрыв его репутации;
- увольнение³⁰.

Власть лидера основана на умении слушать и слышать, на способности сопереживать, помочь советом. Именно эти качества в первую очередь ценят окружающие.

Властные отношения – не просто отношения субъекта и объекта, на их отношения воздействует социальное окружение. В таком случае ни субъект, ни объект не могут выстраивать свои властные отношения изолированно. Ресурсы, на которых основывается власть, могут принадлежать также и другим представителям. Таким образом, возникает необходимость в силе, которая регулировала бы поведение субъекта и объекта, уточняла принадлежность тех или иных ресурсов. Именно такой силой часто и выступает неформальный лидер.

По мнению В. Дуггера, «источник власти – институциональная позиция, а не индивидуальная сила, воля или хитрость»³¹. Следовательно, сохранение властных отношений должно быть узаконено правилами и иерархией.

³⁰ Теория менеджмента. Общий менеджмент : учеб. пособие для студентов заоч. формы обучения и слушателей курсов повышения квалификации : для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» / Владим. ин-т туризма и гостеприимства ; сост. С. Ф. Лавров, Г. Н. Лаврова – Владимир : Аркаим, 2017. – 138 с.

³¹ Дементьев В. В. Экономика как система власти : монография. – Донецк : Каштан, 2003. – 403 с.

Существует несколько подходов к классификации лидерства.

Формальный лидер – тот, кто имеет определённую должность, чаще всего выборную, например председатель трудового коллектива или профсоюзный лидер.

Неформальный лидер не имеет должности, но его признает коллектив как носителя определённых ценностей, которые являются для коллектива общими и значимыми.

По классификации профессора Р. Келли, существуют лидеры-инструменталисты и экспрессивные лидеры.

Лидер-инструменталист – это тот, кого воспринимают как эксперта, который в любой ситуации инициирует и воплощает (вместе со своими последователями) новые идеи.

Экспрессивный лидер – это эмоциональный «центр»: он сглаживает конфликты, может подбодрить, посочувствовать, снять психологическое напряжение, повышая эффективность работы³².

По оценке профессора Р. Келли, успех фирмы на 20 % обусловлен лидером и на 80 % теми, кто следует за ним. Последователи также показывают выдающиеся результаты, поэтому существует мнение, что лидеры создают лидеров³³.

Лидерство – это не управление. Это развитие и соразвитие. Становясь на ступеньку выше, лидер воспитывает себе подобных, формируя команду последователей-лидеров.

Таким образом, лидерство – это функция социальной среды, персонифицированная в отдельной личности, которой доверяют остальные и которая в наибольшей степени готова решить назревшие задачи³⁴.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Выявите отличия лидера от руководителя.
2. Определите роль и место лидера в системе менеджмента.
3. Рассмотрите критерии классификации лидерства.

³² Веснин В. Р. Менеджмент : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Велби ; Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.

³³ Там же.

³⁴ Там же.

*Ситуация для самостоятельного рассмотрения*³⁵

Некий коммерческий банк – один из многих мелких коммерческих банков, созданных в Москве за последние годы. Банк начал проводить операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая 6 сотрудников охраны. Банк занимал помещение из пяти комнат: операционный зал, бухгалтерия, секретариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка – Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка – Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в этом коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф. Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. У них состоялся следующий разговор:

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». – «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы – главный бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». – «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». – «Но вы же видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

³⁵ Дегтярева Н. А. Организационно-управленческая культура и принятие решений : тренинг-курс : метод. указания к практ. занятиям и организации самостоят. работы для студентов. – Томск : Том. гос. ун-т систем управления и радиоэлектроники, 2021. – 100 с.

В другой раз Смирнова снова попыталась начать разговор на эту тему, однако у Иванова вновь нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой и оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию. Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет для извинений и сам пришел в бухгалтерию, где, кроме Смирновой, находились еще два бухгалтера. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь за собой даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?

Задание для самостоятельного выполнения

«Лидер, которого я знаю»

Используя факты и события из своей жизни, опишите поведение человека, который, по вашему мнению, в определенных ситуациях проявлял лидерские качества во взаимодействии с другими людьми. Сделайте вывод, какая из форм власти и влияния применялась в данном случае. В качестве лидера могут выступать не только руководители, но и родители, друзья, учителя, преподаватели и т. п.

Тема 7. ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ

7.1. Основы управления конфликтами

Под конфликтом понимают столкновение интересов, убеждений и целей. С точки зрения такого понимания степень сложности управления конфликтом зависит именно от этого.

Конфликт *интересов* имеет относительно слабую степень сложности, потому что уладить его достаточно просто. Следует только договориться, что интересы будут соблюдаться попеременно.

Конфликт *убеждений* – средней (но иногда и более сложной) степени управления, потому что основой убеждения выступает твердое мнение, которое формировалось значительное время и имеет сложную убедительную аргументацию (например, существование Иисуса Христа). Такой конфликт можно разрешить только в случае понимания точки зрения противоположной стороны и терпимого к ней отношения.

Конфликт *целей* представляет собой часто неразрешимое противостояние, которое приводит к долгому отчуждению, а иногда и к желанию одной стороны устранить другую физически. Многочисленные примеры такого конфликта можно увидеть в бизнесе, когда партнеры, добившись определенного успеха, вдруг начинают делить только что вставший на ноги бизнес, потому что один из них хочет пользоваться прибылью «здесь и сейчас», а другой готов вкладываться в развитие для долгосрочной стабильности.

Конфликты бывают внутриличностные, межличностные и межгрупповые. И они тоже подразумевают степень сложности управления, которую не всегда правильно истолковывают, чаще потому, что управленцы не обращают внимание на сложную организацию личностной психологии. Именно поэтому в учебном пособии внутриличностный конфликт (как менее всего изученный и мало привлекающий внимание управленцев) выделен для отдельного рассмотрения.

Итак, определенная неудовлетворенность работников существует всегда, но лишь переходя некоторый порог, она может стать конфликтом. Бывают конфликты, которые не только допустимы, но и желательны, так как:

- дают информацию о проблемах;
- позволяют вовлечь сотрудников в совместное решение проблем;

- ведут к перестройке отношений;
- обеспечивают разрядку психологической напряжённости³⁶.

Именно поэтому к межличностным и межгрупповым конфликтам стоит относиться как к инструменту развития организации, однако важно понимать, как грамотно их разрешать. К сожалению, большинство людей, не зная природы конфликта, склонны считать их негативным явлением. Это происходит потому, что в конфликте всегда задействованы эмоции людей (а они действуют в несколько раз быстрее, чем сознание, как справедливо уже упоминалось ранее). На сам конфликтоген (то слово, на которое человек среагировал эмоционально) в некоторых случаях могут и не обратить внимания, особенно если человек в данный момент не находится в каком-то напряженном состоянии. По этой причине сторона, спровоцировавшая конфликт, иногда недоумевает: «Что я такого сказал?», ведь ранее точно на такое же слово бурной реакции не было.

В организации межличностные и межгрупповые конфликты часто возникают из-за непрофессионализма руководителя, из-за неправильно выстроенной структуры организации, которая, к примеру, позволяет «двуначалие», когда одному и тому же сотруднику поступают срочные распоряжения не только от непосредственного начальника, но и вышестоящего руководителя.

Часто причиной конфликтов служит несправедливое распределение заработной платы, не учитывающее личный вклад каждого сотрудника в результат работы. Как ни странно, сотрудник чаще всего испытывает негатив к несправедливо вознагражденному коллеге, а не к непрофессионально выстроенной системе оплаты, «спущенной сверху».

Следует отметить, что конфликт не всегда выявляет настоящую причину (например, *материальные интересы*, ведь это может выставить сотрудника меркантильным и перейти в скрытую долгосрочную стадию, подразумевая некое *несходство характеров*). Такое неверное «прочтение» причины конфликта не позволяет разрешить его успешно, ведь «лечится» следствие, а не причина. На самом же деле, грамотно выстроив систему оплаты труда, можно избежать половины рабочих конфликтов (к слову сказать, и семейных тоже).

³⁶ Теория менеджмента. Общий менеджмент : учеб. пособие для студентов заоч. формы обучения и слушателей курсов повышения квалификации : для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» / Владим. ин-т туризма и гостеприимства ; сост. С. Ф. Лавров, Г. Н. Лаврова. – Владимир : Аркаим, 2017. – 138 с.

Иногда сами сотрудники не умеют выстраивать взаимоотношения с коллегами. Есть люди, не умеющие работать в коллективе (неслучайно в последнее время при приеме на работу высоко ценится характеристика «умение работать в команде»). В этом случае выстраивание их работы целиком зависит от умения руководителя распределять задания. Важно, чтобы руководитель хотя бы в общих чертах представлял структуру конфликта, понимал, как выявить настоящую его причину, знал личностные особенности своих подчиненных, умел, когда надо, «подтолкнуть» конфликт или сгладить.

Рассмотреть структуру конфликта позволяет системный подход. Так, выделяются следующие составляющие конфликта:

1. Участники:
 - основные участники конфликта (противоборствующие силы);
 - группы поддержки;
 - другие участники (в том числе подстрекатели).
2. Информационные модели ситуации (с каждой стороны своя).
3. Предмет (объективно существующая или воображаемая проблема).
4. Объект (причина или повод).
5. Ситуация (микро- и макросреда)³⁷.

Все элементы задействованы комплексно и в разных контекстах могут выглядеть по-разному, ведь у каждого участника конфликта (будь то сами противоборствующие стороны или группы поддержки) своя субъективная информационная модель, свое толкование, которые исходят из эмоций всех сторон. Такое эмоциональное отношение групп поддержки к предмету и объекту конфликта зачастую продлевает его, что не дает возможности разрешить конфликт, несмотря на то, что противоборствующие стороны уже готовы примириться.

Хотя бы элементарные знания о природе конфликта позволяют избежать многих неприятных проявлений, и даже если не предотвратить конфликт, то хотя бы цивилизованно с ним разобраться.

Выбор стратегии поведения в конфликте зависит от психологической устойчивости личности, которая определяется:

³⁷ Теория менеджмента. Общий менеджмент : учеб. пособие для студентов заоч. формы обучения и слушателей курсов повышения квалификации : для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» / Владим. ин-т туризма и гостеприимства ; сост. С. Ф. Лавров, Г. Н. Лаврова. – Владимир : Аркаим, 2017. – 138 с.

- типом нервной системы;
- опытом человека;
- профессиональной подготовкой;
- навыками поведения в деятельности;
- уровнем развития познания.

По теории А. И. Шепилова, выбор стратегии (см. рисунок) зависит от двух координат: жёсткой позиции (вертикальная ось) и отношения к оппоненту (горизонтальная ось).

Нормативная стратегия	Конфронтационная стратегия
Переговорная стратегия	Манипулятивная стратегия

Модель стратегий поведения в конфликте (теория А. И. Шепилова)

Жёсткость позиции подразумевает жёсткость или мягкость отстаивания *своих* интересов. Отношение к оппоненту – это степень уважительного отношения, где оппонент рассматривается как субъект или объект взаимодействия.

Нормативная стратегия – линия поведения, в основе которой лежит подчинение кодексу в сочетании с уважением к личности оппонента. Средством разрешения конфликта считаются совместно выработанные регламенты и правила поведения в подобных ситуациях.

Конфронтационная (агрессивная) стратегия – конфликтный тип поведения, при котором используются угрозы, психологическое воздействие, блокирующее волю оппонента. Такую стратегию обычно выбирает сторона, которая чувствует свою сильную позицию, не желает тратить много времени на дискутирование и готова даже уволиться, если ее мнение не будет учтено.

Манипулятивная стратегия – психологическое воздействие, в результате которого оппонент вынужден уступить или действовать в нужном для манипулятора направлении; так часто происходит, если соперничающая сторона пытается взывать к благородству второй стороны.

Переговорная стратегия – поведение в поисках компромисса, умение находить такое решение, которое устраивает обе стороны. Применение этой стратегии успешно в том случае, если соперники главным результатом переговоров видят истинное решение проблемы, которая привела к конфликту, а не собственные интересы.

В конфликтологических теориях есть два направления: конфликтного диалектического развития и бесконфликтных гармонических отношений³⁸.

Я. Моренко, разработчик теории бесконфликтных отношений, считает конфликт исключительно негативным явлением. Сторонники же теории конфликтного диалектического развития (К. Маркс, С. Хаттингтон, Р. Дарендорф и др.) заявляют, что без риска, который несет в себе конфликт, невозможно диалектическое развитие. На самом деле, в жизни можно применять и ту и другую теории, главное – понимать, в какой форме и какую конечную цель желательно достигнуть.

Управление конфликтами относится к конфликт-менеджменту, следовательно, для того чтобы вывести конфликт на конструктивный уровень, руководитель должен хотя бы в общих чертах быть знаком с этим направлением. Он должен знать, когда следует подавлять конфликт, когда необходимо его отсрочить, когда можно предотвратить – подобные действия со временем могут стать основой по профилактике конфликтов. Главное же ее условие – сознательное формирование командных отношений, благоприятного климата в коллективе.

7.2. Внутриличный конфликт и поведение индивида

«Ситуация, когда в человеке присутствуют разнонаправленные, взаимоисключающие и сопоставимые по силе стремления, называется внутриличным конфликтом»³⁹. Считается, что такие конфликты не сложные и редко приводят к долгосрочным проблемам. Однако это происходит потому, что люди либо не придают значения, либо не понимают природы внутриличного конфликта. На самом же деле внутриличные конфликты часто очень негативно влияют на работоспособность.

Казалось бы, этот конфликт носит непродолжительный характер, однако человек не задумывается, что время от времени он вновь возвращается к нему, потому что считает, что сделал неправильный выбор. Именно выбор, который, как считают психологи, сложнее всего

³⁸ Володько В. Ф. Психология управления : учеб.-метод. пособие : в 2 т. – Минск : БНТУ, 2012. – Т. 2. Психология делового общения. – 414 с.

³⁹ Гальченко А. В. Внутриличный конфликт: суть явления, причины, возможные последствия и принципы коррекции // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Социология, Педагогика, Психология. – 2022. – № 3. – Т. 8 (74). – С. 101 – 115.

сделать человеку, и есть причина любого внутриличностного конфликта. Негативные эмоции и мысли из-за постоянного возвращения к нерешенному окончательно конфликту накапливаются и приводят порой к клиническим отклонениям, подключается психосоматика, которая провоцирует различного рода заболевания.

Внутриличностный конфликт может возникать и в том случае, если выбирать приходится из двух положительных вариантов. Примером может служить притча о Буридановом осле. Упоминая о ней, американский психолог Курт Левин классифицировал внутриличностные конфликты по трем типам:

- конфликт выбора между двумя положительными силами;
- конфликт выбора между двумя отрицательными силами;
- конфликт выбора между отрицательной и положительной силами⁴⁰.

Множество психологов и психоаналитиков (З. Фрейд, К. Хорни, Э. Шостром и др.) указывают на разрушительные силы внутриличностного конфликта, обращая внимание, что причины этих конфликтов могут быть разные (табл. 7.1, составлена автором по статье А. В. Гальченко).

Таблица 7.1

Причины внутриличностных конфликтов и наносимый ими ущерб личности

Ученый	Источник конфликта	Наносимый ущерб
З. Фрейд	Недостижение уровня или статуса своего кумира	Возникновение неврозов
К. Хорни	Утрата человеком искренности в стремлении к чему-либо	Высокая степень глубины
К. Юнг	Навязывание родителями других установок (экстравертированности – интровертированности), чем те, которые были у ребенка изначально	Высок риск возникновения невроза

⁴⁰ Левин К. Динамическая психология : избр. тр. / под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой ; сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д. А. Леонтьева, Е. Ю. Патяевой. – М. : Смысл, 2001. – 576 с.

Продолжение табл. 7.1

Ученый	Источник конфликта	Наносимый ущерб
Э. Шостром	Человеческое сознание биполярно (одна часть доминирует, а вторая оппонирует)	Различные психические расстройства
А. Маслоу	Выбирая одну потребность, человек блокирует другую	Психическая дисгармония
Ф. Перлз	Неспособность распределить потребности, выделить одну основную и подстроить другие под одну конкретную цель	Нарушение психического гомеостаза
А. Адлер	Комплекс неполноценности, который появляется у человека в самом начале его развития как личности	Уязвимость психики
К. Роджерс	Различие между реальным и идеальным «Я»	Возникновение психических расстройств
В. Н. Мясищев	Разобщение между желаниями личности и той реальностью, в которой она существует	Возникновение неврозов
В. Н. Мясищев	Человек не способен выполнять требуемые обществом функции (играть свою социальную роль)	Дистанцирование от общества, социальная декомпенсация
Д. Пеннбейкер	Обдумывание возникшей проблемы и подавление любых действий в отношении своих целей	Отставание в развитии

Окончание табл. 7.1

Ученый	Источник конфликта	Наносимый ущерб
К. Граве	Разногласия между целями внутри личности	Развитие психопатологических симптомов или усугубление уже имеющихся патологических состояний
Л. Фестингер	Несоответствие между различными знаниями и идеями, принятыми в обществе, и убеждениями конкретного человека	Психологический дискомфорт

Табл. 7.1 отражает не только многообразие причин внутриличностных конфликтов, но и позволяет обратить внимание на те последствия, которые могут наступить, если к подобным конфликтам относиться пренебрежительно.

Многочисленные эксперименты в студенческой аудитории доказали, что внутриличностные конфликты часто вызывают у учащихся головокружения и головные боли, боли в груди (по типу бронхоспазма), а это меняет модели поведения индивида, мешает сосредоточиться и снижает продуктивность.

Негативные эмоции, вызванные внутриличностным конфликтом, порой приводят в действие психосоматические механизмы и характеризуются потерей сил, отказом делать хоть какой-то выбор, потерей интереса к работе, появлению невротической симптоматики со всеми поведенческими неадекватными последствиями.

«Наиболее адекватным и физиологичным выходом из конфликта, – как считает А. В. Гальченко, – является попытка сместить равновесие стремлений. Для этого необходимо получить дополнительную информацию об объектах стремлений. Таким образом, изучение фундаментальных и практических свойств поставленных вопросов яв-

ляется, вероятно, ключевым методом решения внутриличностных конфликтов. Достаточная эрудиция – это также и основной способ профилактики их возникновения».

К сожалению, есть и такие внутриличностные конфликты, которые не имеют логических решений (один из них описан А. В. Гальченко в статье «Внутриличностный конфликт: суть явления, причины, возможные последствия и принципы коррекции»), поэтому относиться к тому, что они вызывают, нужно с максимальным вниманием.

7.3. Предупреждение эмоционального выгорания

Главным аттитюдом любого конфликта является эмоция. Поэтому высказывание «**Управление эмоциональным состоянием** – основа того, чтобы управлять своей жизнью» верно. Уже не один раз было упомянуто, что эмоции действуют в несколько раз быстрее, чем сознание, они оставляют более значительный след, заставляя раз за разом возвращаться к ранее случившейся ситуации.

Важно и то, что эмоции накапливаются. Часто даже радостное событие не приносит удовлетворения, человек не испытывает счастья, потому что эмоционально он настолько измотан, что просто не чувствует радости.

Эмоциональное выгорание – «болезнь», которой страдает почти каждый работающий человек.

Впервые о профессиональном выгорании в 1974 году написал психиатр Д. Фрейденберг, но симптомы, которые он описал, в свою очередь являются признаками и эмоционального выгорания – апатия, утрата мотивации, снижение концентрации внимания, нервное истощение.

Люди сталкиваются с подобной проблемой в разные периоды своей жизни: это зависит от структуры личности, воспитательной среды, условий деятельности и умения разбираться со своими личностными конфликтами. Накладывает отпечаток и профессия: сотрудники, напрямую работающие с другими людьми, иногда сами того не подозревая, испытывают нервные перегрузки в самый что ни на есть спокойный момент. Это руководители, учителя, менеджеры по продажам,

врачи и сами психологи. Все чаще в последнее время подвержены синдрому эмоционального выгорания студенты и школьники. Как утверждают врачи: все болезни «омолаживаются».

Характерными признаками эмоционального выгорания могут быть психофизические изменения (постоянная усталость, скачки веса, бессонница, вялость, сонливое состояние в течение дня и т. п.), социально-психологические (раздражительность, страх не справиться с заданием, постоянное копание в эмоциях и т. д.), а также изменения в поведении (неадекватные реакции в общении, возникновение вредных привычек, перекладывание вины на других, регулярное нарушение рабочего режима и пр.).

Эмоциональное выгорание приносит вред как самим работникам, так и организации в целом: увеличивается текучесть кадров, формируется негативная атмосфера, падает производительность труда. Потому так важно грамотно и внимательно относиться как к внутриличностным конфликтам в частности, так и к эмоциональному выгоранию в целом.

Полностью избежать негативных эмоций невозможно, и это надо понимать, но еще важнее знать, что, как только человек освободился от синдрома эмоционального выгорания, ему следует полностью изменить ситуацию, иначе все усилия не дадут долгосрочного результата.

Почему управлять эмоциями так важно? Это необходимо и во время конфликта, и в момент эмоционального выгорания. Поведение человека зависит от этого, как и взаимоотношения, благополучие организации также опосредованно зависят от этого. Поэтому важно не только уметь управлять эмоциями, но и предупреждать эмоциональные «всплески», не накапливать эмоциональное выгорание.

В табл. 7.2 включены самые распространенные эмоции, которые возникают у человека при межличностных и внутриличностных конфликтах. Следует помнить, что эмоции (имеют мгновенный и непродолжительный эффект) и чувственные состояния (для них характерен затянувшийся эффект) очень трудно разграничить, поэтому последствия для конфликтующих сторон могут быть одномоментными или отсроченными.

Таблица 7.2

*Распространенные эмоции, их последствия
и возможности предупреждения*

Эмоция	Негативное последствие	Способ преодоления
Тревога	Чувство дискомфорта, может перерасти в панику	Дыхательная гимнастика, начать делать что-то руками
Обида	Чувство мести, разрушение отношений	Просить совета и помощи, уметь услышать
Раздражение	Повышение давления, возникновение головных болей	Переключение на «обнимашки», красивую картинку, любимую песню
Вина	Невроз	Оказать помощь и забыть об этом
Уныние	Дисбаланс всего организма	Помочь другому и похвалить себя
Бессилие	Депрессия	Отказаться от гиперответственности
Смятение	Паника	Подумать о хорошем
Растерянность	Рассогласованность с внешним миром	Проговорить или прописать весь негатив и вообразимо или реально сжечь свои мысли или настоящий лист бумаги
Ярость	Проявление агрессии	Медленно дышать, проговаривать про себя успокоительную фразу
Отчаяние	Расстройство сна, мысли о суициде	Проговорить вслух проблему несколько раз
Разочарование	Потеря энергии, потеря смыслов	Понять причину и «развернуть» в положительную сторону
Злость	Проявление агрессии	Взять паузу, физические упражнения
Испуг	Подавленность организма	Сильно напрячь руки, а потом их расслабить

Таким образом, важно помнить, что внутриличностные конфликты (именно потому, что о них не принято говорить) часто имеют более серьезные последствия как для сотрудника, так и для организации в целом, так как накладывают отпечаток на выстраивание взаимоотношений, изменяя их время от времени.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Определите сущность конфликта.
2. Перечислите основные причины межличностных конфликтов.
3. Объясните стратегии поведения (А. И. Шепилов).
4. Выявите негативные последствия внутриличностных конфликтов.
5. Перечислите эмоции, с которыми можно работать для предупреждения эмоционального выгорания.

Ситуация для самостоятельного рассмотрения⁴¹

В фитнес-клубе «Звезда» посетительница заведения столкнулась с делением детей на здоровых и инвалидов. Её семье не разрешили заниматься в клубе из-за ребенка-инвалида.

Алла Рогинская работает врачом по спортивной медицине и лечебной физкультуре и врачом-ортопедом на протезно-ортопедическом предприятии. Она мать одиночка, воспитывает двоих детей – 13-летнего Антона и 4-летнюю Марину.

Отметим, что у Марины легкая форма ДЦП – деформированы стопы, но интеллект полностью сохранен. Марина посещает обычный детский сад.

Семья Аллы давно хотела заниматься в фитнес-клубе. На рынке города представлено большое количество подобных организаций. «Звезду» выбрали по нескольким причинам – в связи с наличием бассейна (это полезно для Марины) и детской комнаты развития, а также из-за цены на три годовые карты (они дешевле, чем в других похожих клубах).

27 января 2013 г. Алла с детьми пришла в «Звезду» на гостевой визит, который подразумевает знакомство с клубом для дальнейшего приобретения клубных карт. Их осмотрел врач, и затем они посетили бассейн и сауну, тренажерный зал, где была проведена консультация инструктора, а также комнату развития (здесь маленькие дети готовятся к школе, играют, слушают сказки, занимаются и т. д.).

Во время гостевого визита Алла купила три годовые клубные карты, оплатив половину стоимости, и подписала договор. Остальную

⁴¹ Милюкова А. Г. Практикум по конфликтологии : учеб. пособие. – Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2014. – 244 с.

сумму она должна была отдать на фитнес-тестировании, которое назначили на среду, 30 января, на 19 и 20 часов.

Днем в среду ей позвонили из фитнес-клуба и сказали, что руководство категорически «запрещает посещать вам наш клуб, так как ваш ребенок – инвалид».

Далее последовал диалог:

Рогинская: – Почему нельзя?

Фитнес-клуб: – Потому что опасно.

Рогинская: – Мне нужна только ваша база – бассейн (я буду там с дочкой заниматься) и детская комната (она в ней будет находиться, когда я буду со старшим сыном тренироваться).

Фитнес-клуб: – Нет.

Тогда Алла попросила дать ей документ о расторжении договора, но ни руководство, ни юрист на связь не выходили. А в фитнес-клубе лишь заявляли: «Вас не пустят, потому что ваша клубная карта заморожена».

Когда Алла объявила о том, что будет обращаться с жалобами в Роспотребнадзор и прокуратуру, в «Звезде» всё-таки назначили встречу с юристом, которая состоялась 4 февраля.

Юрист пояснил Алле, что оснований для расторжения договора нет, следовательно, она вправе посещать клуб.

Прежний отказ объяснили самоуправством менеджера клуба. «Мне сказали, что со мной общалась неопытный менеджер. Она глупая, занималась самоуправством. Будет наказана. Списали на девчонку. А она плачет», – сочувствует Алла.

В этот же вечер руководитель клуба Константин Иванчук связался с Аллой Рогинской. Директор «Звезды» извинился за случившееся и пояснил, что во всем виноват менеджер клуба, которая допустила ошибку, за что будет наказана. Он предложил женщине, несмотря на случившееся, продолжить занятия в фитнес-клубе вместе с детьми.

В свою очередь Алла не считает это возможным. «Нас настолько унизили, что ходить туда нет никакого желания. Все будут на нас косятся. К тому же в договоре написано, что при нарушении клиентом условий договора он расторгается без возмещения средств. Это же будет легко подстроить, чтобы нас исключить», – боится Алла.

Уже на следующий день, 5 февраля, Константин Иванчук прокомментировал ситуацию в СМИ. Он публично извинился перед Рогинской

за «недоразумение, возникшее в результате несогласованности действий работника клуба – менеджера по работе с клиентами». Кроме того, он пояснил действия менеджера клуба и заявил, что «клуб ведет политику лояльности по отношению к людям с ограниченными возможностями, хотя и не является специализированным заведением. В клубе тренируются люди, имеющие инвалидность, страдающие физическими недугами, не только взрослые, но и дети, однако все они прошли соответствующее медицинское обследование и предоставили заключение лечащего врача о показаниях и противопоказаниях для физических нагрузок. Ведь фитнес-тренировки призваны улучшать физическое состояние человека, а значит, и качество жизни, а не наносить ему дополнительный вред».

Задания

1. Выявите инцидент и повод конфликта.
2. Проанализируйте прецеденты конфликта.
3. Проанализируйте инструменты, использованные фитнес-клубом для управления конфликтом. Выявите ошибки, дайте рекомендации.

Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Под организационной культурой понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Большинство из них неосозаемы, неизмеряемы в количественных показателях.

Первые упоминания о культуре восходят к Античности, где она отождествлялась с образованием.

В современном смысле термин впервые стал употреблять немецкий юрист и историограф С. Пуфендорф.

Впервые о факторе организационной культуры высказался в 1938 г. Ч. Барнард, однако специально ею занялись лишь в 1980-е гг. в США под влиянием исследований в области теории организации, стратегического управления и индивидуального поведения.

Сегодня культура организации считается **главным фактором ее конкурентоспособности**, особенно если она согласована со стратегией.

Специфическая ситуация сложилась в России, где, как отмечают исследователи, зависимость между успехами предприятия и культурой еще не столь очевидна, как на Западе. В нашей стране, к сожалению, заимствованы лишь внешние формы: реклама (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей.

В то же время стиль работы многих российских руководителей изменился с административно-командного на такой, который учитывает интересы сотрудников; руководители сознательно задумываются о том, чтобы на предприятиях была сильная корпоративная культура.

Культура системна, охватывает все стороны жизни организации (поэтому она наиболее стабильный, «цементирующий» ее фактор). Она есть тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы.

Уникальность сочетания элементов культуры приводит к тому, что нет двух компаний, даже действующих в одинаковых условиях, у которых она была бы одинаковой.

Культура обычно вырабатывается как в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета. Сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают.

В итоге культура, с одной стороны, достаточно устойчива, традиционна, но с другой – находится в постоянном развитии. Однако попытки изменить её резко, насильственным путем, угрожают стабильности организации⁴².

На основе системного подхода выделяют несколько уровней культуры: *поверхностный, промежуточный и глубинный*.

К *поверхностному* уровню относятся объективные элементы культуры (эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и пр.).

К *промежуточному* уровню принадлежат такие элементы, которые могут быстро видоизменяться под воздействием различных внутренних и внешних факторов (обряды, ритуалы, обычаи, нормы).

⁴² Теория менеджмента. Общий менеджмент : учеб. пособие для студентов заоч. формы обучения и слушателей курсов повышения квалификации : для студентов направления 38.03.02 «Менеджмент» / Владим. ин-т туризма и гостеприимства ; сост. С. Ф. Лавров, Г. Н. Лаврова. – Владимир : Аркаим, 2017. – 138 с.

Глубинный уровень отражает философию организационной культуры, ее ценности, неформальные правила, мифы и легенды.

Сотрудники организации делятся на тех, кто в любых обстоятельствах придерживается глубинного уровня организационной культуры, и тех, кто будет серьезно задумываться над ее изменениями. Именно поэтому важно понимать, что организационная культура служит выполнению ряда задач, которые сохраняют заведенный в организации порядок и основные правила.

Роль *охранной* задачи – преграда для внешних нежелательных воздействий.

Интегрирующая задача позволяет сотрудникам сохранять и поддерживать благоприятный социально-психологический климат за счет компромиссов во взаимодействии.

Важное значение имеет *адаптирующая* функция, которая обеспечивает быстрое вхождение новых сотрудников в организацию и позволяет новичку начать работать в силу своих возможностей намного раньше, чем определено стандартом.

И все-таки большее значение для успешности деятельности организации играет *регулирующая* задача, которая снижает возможность нежелательных конфликтов, заставляя сотрудников согласовывать свое поведение с правилами, существующими в организации.

Разработан ряд теорий, которые классифицируют организационную культуру. Охарактеризуем некоторые из них.

1. Типология Т. Дейла и А. Кеннеди: культура высокого риска, культура низкого риска (одна из характеристик – степень опасности внешних воздействий); культура быстрой обратной связи, культура медленной обратной связи (вторая характеристика – быстрота получения обратной связи). На самом деле в этих культурах обе характеристики пересекаются, образуя некий симбиоз.

2. Типология Г. Хофстеда предполагает, что уровень культуры зависит от некоторых измерений:

- дистанция власти (зависит от руководителя);
- индивидуализм (проявляется в поведении сотрудников);
- мужественность (отражается в гендерных позициях);
- избегание неопределенности (показывает отношение персонала к изменениям);
- долгосрочная ориентация на стабильность в работе и взаимоотношениях;
- удовлетворенность сотрудников собственной работой.

3. Типология С. Хонди, который назвал виды организационных культур именами древнегреческих богов. В зависимости от задач, которые становятся приоритетными в той или иной культуре, С. Хонди определил: культуру личной власти, или культуру Зевса; ролевую культуру, или культуру Аполлона; культуру задач, или культуру Афины; культуру личности, или культуру Диониса.

Все типологии могут применяться в любой организации, правда, с учетом национальных и конфессиональных особенностей. В той или иной степени они могут служить и моделями оценки культуры организации, помогая выявлять причины отклонений и корректируя, к примеру, сильную, или бесспорную, культуру. Однако по названиям трудно определить конкретное содержание каждой из культур.

4. Пожалуй, самую понятную и простую типологию разработал В. Оучи. Он выделил три вида культуры, названия которых позволяют легко определить источники власти и основу взаимоотношений.

Рыночная культура источником власти определяет право на собственность, а основой взаимоотношений – достижение прибыли любыми средствами.

Бюрократическая культура источником власти считает должность (уровень компетентности), а основой взаимоотношений – правила, регламенты и нормы.

В *клановой культуре* и источником власти, и основой взаимоотношений служат внутренние ценности организации.

Типология В. Оучи четко разграничивает организации, позволяя понять, какой из видов культур присущ той или другой.

Есть еще одна типология, которая подразумевает, что существуют *сильные* и *слабые* культуры, *бесспорные* и постоянно *изменяющиеся*. Ни одна из них не является эффективной на протяжении всего жизненного цикла организации и бывает полезна в одном контексте и бесполезна в другом.

С точки зрения системного подхода, позволяющего определить элементы системы, а также выделить системообразующий элемент, важно понимать, на какой стадии становления находится организационная культура.

Предполагается, что организационная культура должна формироваться сознательно и быть инициирована высшим руководством с самого начала создания компании, и системообразующим будет такой

элемент культуры, который относится к субъективным (то есть характерным исключительно для конкретной организации) и служит основой всей философии организации. Именно таким элементом будут *ценности*, формируемые и разделяемые исключительно всеми сотрудниками компании.

К субъективным элементам также относятся *легенды и мифы, обряды и ритуалы, обычаи, нормы и правила* (примером разделяемых всеми сотрудниками правил могут служить 14 принципов А. Файоля).

Объективные элементы, которые можно осязать, видеть или слышать (о них уже было упомянуто), не менее важны для любой организации и также отличают любую из них от других: *эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов*. Все это дисциплинирует сотрудников, идентифицирует с конкретной организацией и воспитывает лояльность к ней.

Задаваемая и направляемая высшим руководством компании организационная культура управляется по понятным всем сотрудникам правилам. Руководители высшего звена не только контролируют соблюдение принципов и ценностей, но и подают пример приверженности им.

Но возникают ситуации (и таких большинство), когда культура организации создается хаотично, никто не задумывается над этим до тех пор, пока субкультуры отделов не занимают конфликтные позиции. Попытки управлять такой культурой со стороны руководства или вновь создаваемого отдела для сознательного формирования корпоративной культуры не приносят результатов.

В таком случае как системообразующий элемент в такой системе следует рассматривать *ритуал* (возможно, какие-то вновь вводимые *традиции*). Прямое управление культурой может привести к серьезным сопротивлениям любым изменениям, поэтому в таком случае следует начать так называемое опосредованное управление. Именно ритуалы (традиции) могут послужить объединяющим инструментом и со временем выстроить доверительные отношения, которые позволят договариваться о единых ценностях.

Учитывая системность в изменении культуры организации, можно вывести и саму организацию на новую качественную ступень; именно культура организации позволяет быть конкурентоспособной на рынке в долгой перспективе. Благоприятный климат в коллективе (которым, по сути, и является культура организации) дает возможность сотрудникам производительного и без лишних переутомлений работать.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение организационной культуры.
2. Выявите элементы культуры организации.
3. Перечислите различные подходы к классификации видов культуры организации.

*Ситуация для самостоятельного рассмотрения*⁴³

«Ценностные ориентации» (по М. Рокичу)

Система ценностей ориентаций определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе самой, основу жизненной концепции и «философии жизни», основу мировоззрения. Ценностные ориентации являются ядром мотивации и жизненной активности.

Наиболее распространена методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича, основанная на прямом ранжировании списка ценностей.

М. Рокич различает два класса ценностей:

– терминальные ценности – это убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться;

– инструментальные ценности – это убеждения в том, что какой-то образ действий или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации.

Это деление соответствует традиционному делению на ценности-цели и ценности-средства.

Задание

Перед вами два списка ценностей. Присвойте каждой ценности ранговый номер, руководствуясь порядком их значимости для вас как принципов, которыми вы руководствуетесь в вашей жизни. Внимательно изучите все ценности, выбрав ту, которая для вас наиболее значима, присвойте ей номер один. Затем выберите вторую по значимости ценность и дайте ей следующий номер. Наименее важная останется последней и будет восемнадцатой. Работайте не спеша, вдумчиво. Если в процессе работы вы измените свое мнение, то можете исправить свои

⁴³ Дегтярева Н. А. Указ. соч.

ответы, изменив порядковые номера ценностей. Конечный результат должен отражать вашу истинную позицию.

Список А (терминальные ценности):

- активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);
- жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);
- здоровье (физическое и психическое);
- интересная работа;
- красота природы и искусства (переживание прекрасного в природе и искусстве);
- любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);
- материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);
- наличие хороших и верных друзей;
- общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);
- познание (возможность расширения своего образования, кругозора, общей культуры, интеллектуальное развитие);
- продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей);
- развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование);
- развлечения (приятное, необременительное времяпрепровождение, отсутствие обязанностей);
- свобода (самостоятельность, независимость в суждениях и поступках);
- счастливая семейная жизнь;
- счастье других (благополучие, развитие и совершенствование других людей, всего народа, человечества в целом);
- творчество (возможность творческой деятельности);
- уверенность в себе (внутренняя гармония, свобода от внутренних противоречий, сомнений).

Список Б (инструментальные ценности):

- аккуратность (чистоплотность), умение содержать в порядке вещи, порядок в делах;

- воспитанность (хорошие манеры);
- высокие запросы (высокие требования к жизни и высокие притязания);
- жизнерадостность (чувство юмора);
- исполнительность (дисциплинированность);
- независимость (способность действовать самостоятельно, решительно);
- непримиримость к недостаткам в себе и других;
- образованность (широта знаний, высокая общая культура);
- ответственность (чувство долга, умение держать слово);
- рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);
- самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);
- смелость в отстаивании своего мнения, своих взглядов;
- твердая воля (умение настоять на своем, не отступать перед трудностями);
- терпимость (к взглядам и мнениям других, умение прощать другим их ошибки и заблуждения);
- широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);
- честность (правдивость, искренность);
- эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);
- чуткость (заботливость).

Вопросы

1. В каком порядке и в какой степени (в процентах) реализованы данные ценности в вашей жизни?
2. Как бы вы расположили указанные ценности, если бы стали таким, каким мечтали?
3. Как, на ваш взгляд, это сделал бы человек, совершенный во всех отношениях?
4. Представьте, что вы руководитель коммерческой или бюджетной организации или представитель органов исполнительной власти (на ваше усмотрение). Специалистов с какими ценностями вы бы набирали в свою организацию? Ответ аргументируйте.

Тема 9. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. Динамика малых групп

Знакомство с выгодами нахождения в коллективе происходит в детстве, школе или семье. Притча о том, как старик побуждал своих сыновей сломать веник, что не получилось сделать ни одному из них, а разъединенный же на прутьи веник был сломан сыновьями в один миг, – яркое тому доказательство.

Именно в каком-то сообществе человек может удовлетворить свою потребность в общении, добиться уважения; именно сообщество, как правило, помогает человеку справиться с различными трудностями.

Находясь в том или ином сообществе (в семье, учебной группе, спортивной команде), человек осознает, что успешность существования в нем зависит от уровня взаимоотношений и его поведения.

В зависимости от различных потребностей и желаний группа проходит несколько стадий формирования, условно называемых «групповой динамикой». Этот термин был введен К. Левиным в период его работы в Массачусетском технологическом институте при изучении проблематики природы групп.

Возглавляемый им Центр по изучению групповой динамики занимался следующими вопросами:

- природа групп;
- условия их формирования;
- внутренняя взаимосвязь индивидов и выход на взаимодействие с другими группами;
- условия успешного функционирования групп⁴⁴.

⁴⁴ URL: MBA Start. – <https://mba.ru/> (дата обращения: 14.07.2024).

«Групповая динамика – обозначение, в отличие от статичности группы, совокупности тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии, то есть ее развитие»⁴⁵.

Рассмотрим некоторые определения группы и коллектива.

В «Большой советской энциклопедии» дается следующее определение понятия «группа»: «Группа – социальная общность людей, выделяемая из более широкого социального контекста по какому-либо признаку (территориальному, культурному, экономическому, демографическому и т. д.)»⁴⁶.

В словаре С. И. Ожегова группа – это совокупность людей, объединенных общностью интересов, профессии, деятельности⁴⁷.

На сайте kartaslov.ru группа определяется как «несколько человек, предметов или животных, находящихся вместе, близко друг от друга»⁴⁸.

Как же интерпретируют определение слова «коллектив»?

Большая советская энциклопедия: «Коллектив (от *лат.* собира- тельный) – группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития»⁴⁹.

На сайте kartaslov.ru определение по сути своей аналогично: «Группа лиц, объединенных общей деятельностью, общими интересами»⁵⁰.

⁴⁵ URL: <https://slovaronline.com/> (дата обращения: 14.07.2024).

⁴⁶ Большая советская энциклопедия : в 30 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М. : Сов. энцикл., 1969. Т. 1. – URL: https://www.rubricon.com/about_bse_6.asp (дата обращения: 12.06.2024).

⁴⁷ Ожегов С. И. Указ. соч.

⁴⁸ URL: <http://kartaslov.ru> (дата обращения: 12.06.2024).

⁴⁹ Большая советская энциклопедия : в 30 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. – 3-е изд. – М. : Сов. энцикл., 1969. Т. 1. – URL: https://www.rubricon.com/about_bse_6.asp (дата обращения: 12.06.2024).

⁵⁰ URL: <http://kartaslov.ru> (дата обращения: 12.06.2024).

В современном «Большом экономическом словаре» дается следующая дефиниция: «Коллектив (от *лат.* собирательный) – группа, совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии, в более широком смысле люди, объединенные общими идеями, интересами»⁵¹.

В словаре «Политология» определение несколько отличается: «Коллектив (от *лат.* собирательный) – относительно компактная социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретной общественной задачи (коллектив трудовой, учебный, военный и др.)»⁵².

Сравнив вышеперечисленные определения, можно прийти к выводу, что коллектив – это та же группа людей, но перешедшая уже на более высокий уровень взаимодействия.

Еще более высокий уровень взаимодействия наблюдается в команде. Однако определение слова «команда» до сих пор не попало ни в один из словарей. Это, видимо, связано с тем, что о командном взаимодействии заговорили сравнительно недавно. Менеджеры трактуют его так: «В менеджменте под командой понимают группу сотрудников с общими задачами, целями и ответственностью. Их навыки и умения дополняют друг друга»⁵³.

Более развернутое и полное определение приведено в книге П. Ленсиони «Пять пороков команды»: «Команда – это группа специалистов, которые работают над общей целью, например запуском нового продукта. Роли, обязанности и ответственность в команде распределяются, а участники обладают взаимодополняющими навыками. Задача каждого участника – выполнять свою роль и таким образом добиться совместного результата»⁵⁴.

⁵¹ Большой экономический словарь : 19000 терминов / М. Ю. Агафонова и др. ; под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Ин-т новой экономики, 1997. – 856 с.

⁵² Политология : крат. слов. / под ред. В. Н. Коновалова [и др.]. – Ростов н/Д. : Феникс, 2001. – 447 с.

⁵³ URL: <https://skillbox.ru/> (дата обращения 14.07.2024).

⁵⁴ Ленский П. Пять пороков команды : бизнес-роман / пер. с англ. И. Э. Коротенко. – 5-е изд., стер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 249 с.

Исходя из определений, *динамику* развития малых групп можно представить в виде цепочки: группа → коллектив → команда.

Этапы развития от группы до команды не так просто пройти, что подтверждают их признаки.

Перечислим основные из них (на примере учебной *группы*):

- ограниченное количество людей;
- относительная стабильность состава;
- осуществление контактов;
- относительная длительность;
- чувство принадлежности к группе;
- групповая идентичность с точки зрения посторонних;
- человек всегда получает в группе какие-то преимущества.

Признаки *коллектива* (на примере коллектива отдельно взятой фирмы):

- наличие совместной общественно значимой цели и деятельности (во имя чего...?);
- общая совместная деятельность для достижения единой цели;
- общая организация этой деятельности;
- согласованность личных и коллективных интересов;
- гуманистические отношения (товарищество, взаимовыручка);
- добровольность объединения людей;
- отношения ответственной зависимости;
- целостность коллектива, которая выражается в организации, распределении функций, определенной структуре руководства и управления.

Признаки *команды* (на примере команды, работающей над конкретным проектом, которая вынуждена пройти все этапы командообразования):

- совместная деятельность, основанная на доверии и коллективном решении проблем;

- каждый член команды заинтересован в быстром и качественном получении результата;
- команде присуще ролевое взаимодействие (например, по модели Белбина);
- взаимодействие на равных;
- разногласия могут быть только в рамках решения задач;
- взаимодействие, предполагающее личностное, но одновременно и совместное развитие.

Сравнив эти признаки, можно понять, как со временем малая группа может стать командой. Не вдаваясь в подробности профессионального процесса командообразования, отметим: основной мотив попадания в группу – это получение определенных преимуществ от совместной деятельности; в коллективе же больше привлекает так называемое чувство локтя, возможность опереться на товарища.

Выгоды работы в команде чаще всего относятся к высшим потребностям (по пирамиде А. Маслоу), в команде человек не просто с воодушевлением работает, он постоянно личностно развивается.

Личностное развитие возможно и в группе, и в коллективе, однако именно в команде на него затрачиваются наименьшие усилия, потому что во всех аспектах команды проявляется закон синергии.

Этапы и стадии формирования команды подробно изучаются в курсе «Командообразование», в данном случае уместно рассмотреть командное взаимодействие и особенности командной мотивации.

9.2. Командное взаимодействие и особенности командной мотивации

Командное взаимодействие формируется на всех этапах развития команды и зависит от многих факторов, а именно:

- распределения ролей,
- отношения к конфликтам,

- правил и норм поведения,
- умения уважать чужое мнение,
- содержания задания.

Этот перечень можно продолжить, но все равно он не может стать исчерпывающим, потому что нет двух похожих команд.

Но непреложным (и самым значимым) фактором и теоретики, и практики считают некий особый эмоциональный фон, который, как правило, называют командным духом, некое коллективное «состояние потока» (термин американского психолога М. Чиксентмихайи), которое позволяет в несколько раз увеличить производительность труда.

Такое состояние начинает формироваться на этапе *нормализации* (третий этап формирования команды) и окончательно проявляет результативность на этапе *действия*.

Устав от выяснения отношений, конфликтов и неопределенностей с ролями и приоритетами, члены команды понимают, что добиться значительного результата можно только тогда, когда они договорятся между собой и будут готовы добровольно и неукоснительно выполнять эти договоренности. Подобные правила формируют доверие, на котором основывается настоящая дружба, объясняющая уровень сплоченности настоящей команды.

В 2018 году команда исследователей Центра организационного развития Google изучала факторы, от которых зависела эффективность деятельности команд. Они предполагали, что самой эффективной командой будет та, в которой собраны самые выдающиеся по своим характеристикам люди. Оказалось, что это не так: важно то, как люди взаимодействуют между собой.

К каким выводам пришли исследователи?

Самым важным для членов команд явилась *психологическая безопасность*. Она заключается в том, что человек не боится осуждения за

ошибки, допущенные в работе, или показаться глупым, задавая «странные» вопросы. Человек может поделиться любой гнетущей его проблемой, зная, что встретит сопереживание, а не брезгливость и пренебрежение, и это очень важно, ведь с психологической точки зрения, лишь проговаривание проблемы избавляет от обиды и помогает принять правильное решение.

Еще одним важным фактором стала *сплоченность* (не путать с корпоративной *круговой порукой!*) – многомерное понятие, отражающее так или иначе *здоровье* группы, которое метко описывает знакомый всем лозунг: «Один за всех и все за одного!» Таким образом, только совместными усилиями можно добиться выдающихся результатов.

Следующим фактором исследователи назвали *структуру и ясность*, которые подразумевают четкое понимание человеком того, какую он роль выполняет, куда и как движется в определенный промежуток времени, чего ожидает от него команда. Человек всегда хочет работать в условиях *определенности*, и если команда помогает ему хотя бы временно ощущать эту определенность, то его нравственное и психическое состояние стабильно.

Также «для людей в команде очень важно иметь смысл в своей работе. Он индивидуален для каждого человека, но может включать как то, что находится в рабочем "пространстве" (профессиональное самовыражение и развитие, сопричастность к успеху команды), так и вне его – финансовую безопасность, способность поддерживать свою семью»⁵⁵. И замыкают «топ» факторов *влияние и значимость* – каждому члену команды важно знать, что значимость его вклада в общее дело влияет на эффективность работы команды и организации в целом, что его вклад помогает менять организацию, ее положение во внешней среде, ее авторитет.

⁵⁵ URL: <https://habr.com/ru/articles/816585/> (дата обращения: 14.07.2024).

Исследователи обратили внимание на то, что многие классические факторы командного взаимодействия на самом деле не имеют приписываемого им значения.

Выяснилось, что самыми значимыми выступают психологические аспекты взаимодействия, основанные на некой эмоциональной «подпитке», что еще раз доказывает влияние эмоций на все сферы деятельности человека.

Именно теперь уместно разоблачить миф о том, что теории мотивации применимы и в командной работе. Как правило, команда создается специально под выполнение какой-то конкретной сложной задачи. Вопрос о ее финансировании стоит отдельно, часто это хорошее денежное вознаграждение для всех участников проекта; кроме того, подбор в команду идет на добровольной основе и на самом начальном этапе предполагает возможность отказа от участия в проекте. Поэтому часть системы мотивации – *материальное стимулирование* – не имеет решающего значения (в отличие от обычных сотрудников, которые работают «за зарплату»), а иногда вообще не вдохновляет на работу.

Чем же отличается командная мотивация? Ответ на этот вопрос можно найти в командной деятельности волонтеров. Иначе оно называется «добровольческое движение», и уже в самом названии есть одно из объяснений мотивации как вхождения в команду, так и основания самой деятельности. Больше всего человек ценит свободу выбора, и в данном случае он этот выбор делает *добровольно*, что способствует и росту производительности труда, и желанию войти на равных в команду и выстроить в ней приемлемые доверительные отношения. А главное, у человека остается мысль о возможности в любое время без объяснения причин выйти из этой команды, отказаться от этой деятельности, а значит, он не ощущает давления на себя.

Мотивационным моментом является и фактор, который исследователи Центра организационного развития Google назвали ведущим

фактором эффективности команды, а именно *психологическая безопасность*. Человек с большим удовольствием, и что ещё важнее, внутренне мотивируемый ходит на работу, зная, что его поймут, в каком бы состоянии он не появился. Классика менеджмента диктует, что все свои нерабочие проблемы сотрудник должен оставлять «за порогом» фирмы, а это и есть самое сложное, команде же ты нужен «всякий».

Что еще отличает волонтерское движение? Там, как правило, нет «более заслуженных» и «менее заслуженных» по разным причинам: в волонтерской деятельности человеку приходится выполнять функции, далекие от собственных профессиональных компетенций. Случается, что твой подчиненный может быть на этом конкретном месте, в этом конкретном деле более успешен, а значит, приходится учиться у него и подстраиваться под него. Именно здесь можно понять, кто чего стоит, именно здесь быстро слетают самовольно присвоенные «короны». Так и в командной работе: команда – это сообщество разноталанованных лидеров, в нем часто бывает, что сегодня один «играет главную скрипку», а завтра – другой. Собственно, это и объясняет два внутренних мотива вхождения и деятельности в команде: равенство и возможность развиваться в другом направлении, в другом измерении.

Но, пожалуй, самым значимым мотивом для каждого человека можно назвать *понимание своей полезности*, что тоже характерно для волонтерства. Проводимые в разное время исследования показывали движущие силы, заставляющие человека трудиться. А. Смит выявил, что индивид, являясь человеком экономическим, стремится к *благополучию*, однако дальнейшие исследования доказали, что к обогащению стремятся всего 12 %, а к *власти* – 40 %. Более поздние исследования выявили, что 66 % населения планеты главным мотивом своей деятельности считают *принесение пользы*. Быть полезным и есть устремление всего добровольческого движения.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Выявите подход к динамическому развитию малых групп.
2. Назовите признаки группы, коллектива, команды.
3. Выявите особенности командной мотивации.

*Ситуация для самостоятельного рассмотрения*⁵⁶

На одном из заводов фирмы «Мицубиси» осваивали поточный выпуск принципиально нового газового обогревателя для жилых помещений. Производство началось на обычной конвейерной линии с цепью контрольных пунктов. Продвижение изделия по конвейеру, таким образом, тщательно контролировалось, малейшие отступления от технологии немедленно устранялись. Однако дефекты не исчезали.

Тогда решили создать автономные рабочие группы, побудив их участников к самостоятельным действиям на линии. Перестройка трудового процесса потребовала серии мероприятий.

Во-первых, заводской учебный центр организовал профессиональную подготовку персонала.

Во-вторых, были созданы «мозговые» инженерные группы по два – три человека, которых разместили в конторках мастеров. Работники в случае необходимости могли приходить к инженерам за консультацией.

Самим инженерам рекомендовалось воздержаться от вмешательства в деятельность рабочих на линии.

В-третьих, была проведена целенаправленная тренировка персонала на рабочих местах. После ее окончания каждый работник сдавал экзамен по вопросам технологии и при положительной оценке получал квалификационный жетон, и только в этом случае допускался к работе на линии.

⁵⁶ Дорофеева Л. И. Указ. соч.

Как только намеченные мероприятия были выполнены, администрация завода приступила к внедрению новой организации труда на всех поточных линиях. При этом были дополнительно выполнены следующие работы:

1) уточнена технология производства по отдельным блокам. В каждой группе планировались сборка и испытание только одного блока изделия. Поскольку газовый обогреватель включал в себя шесть блоков, производственная линия дробилась на шесть автономных секций. Контроль качества поручался самим работникам, заменившим штатных контролеров;

2) уточнена внутренняя структура рабочих групп, организованы выборы лидеров;

3) устроены репетиции деятельности групп, в ходе которых каждая группа добивалась отлаженности совместных действий, выясняла подготовленность каждого работника (при необходимости работника отправляли на доучивание).

Контроль качества сводился к следующему:

1) составлялись паспорта качества по блокам. Для проверки каждого узла блока предусматривались приборы, приспособления, таблицы. Помощь в этом случае оказывали «мозговые» инженерные группы;

2) разрабатывались нормативные оценки качества на каждом переходе с уровня на уровень квалификации;

3) каждая рабочая группа готовила таблицу нормативов по блокам изделия, по которой работники обязаны были сверять результаты своих действий.

В процессе работы мастер участка и все рабочие группы регулярно обсуждали проблемы качества, себестоимости и безопасности труда. Деятельность рабочих групп отражалась на сводном стенде.

В результате внедрения новой системы организации труда время, необходимое для законченного технологического цикла, сократилось в три раза, а качество продукции повысилось в восемь раз.

Вопросы

1. Почему производительность труда и качество продукции резко выросли?

2. Определите динамику развития групп.

3. Какие нормы поведения в этих группах наиболее важны?
4. Какие мотивы групповой деятельности проявились в процессе работы?

Тема 10. ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Поведение сотрудников во время проводимых в организации изменений часто непредсказуемо, потому что зависит от многих факторов.

Первым из них можно считать то, каковы *источники изменения*, сознательно ли оно проводится или возникло случайно. Сознательное изменение можно спланировать, можно каким-то образом к нему подготовиться, в конце концов, просто привыкнуть к мысли, что оно неизбежно. Случайное же чаще всего раздражает, вызывает опасения (не случилось бы хуже).

Еще один не менее важный фактор – это *восприятие изменения сотрудником*: то ли оно воспринимается как угроза (в том числе статусу), то ли как потеря компетентности (с появлением компьютерных технологий многие возрастные работники поняли, что их компетенции не соответствуют современным требованиям), то ли как возможность для развития (и личностного, и организационного).

Также важно учитывать, как появляется изменение, кто является его *инициатором*: может, оно спущено «сверху», а может, сам сотрудник понимает, что пришло время проводить изменения.

Внедрение изменений требует значительных усилий от сотрудников и руководства и всегда вызывает необходимость собирать и проверять информацию, осваивать новые навыки, приспособливаться к новым условиям работы, иногда чуть ли не заново выстраивая деловые отношения.

Изменения проводятся на разном уровне: на уровне организации в целом, на уровне какого-то подразделения, а могут быть изменения самого индивида. С учетом модели Надлера – Ташмена считается, что

изменения по уровню сложности и затрачиваемого времени усложняются по восходящей: от индивида до организации. Однако в некоторых случаях это вовсе не так, ведь именно индивида сложнее всего убедить, что именно ему и предстоит измениться. А любое организационное изменение требует изменения индивидуального.

Изменения в организации вызывают трудности и с материальной точки зрения, и с управленческой. Безусловно и то, что чаще всего они продиктованы внешними факторами, так как современные организации вынуждены работать в условиях повышенной неопределенности. Еще вчера люди все делали своими руками, а сегодня практически во всех сферах деятельности им помогает искусственный интеллект. Человеку становится труднее отслеживать процесс деятельности и проверять успешность достижения результатов. В свое время, когда появилась программа «Бухгалтерия 1С», главному бухгалтеру, привыкшему считать по старинке, не было понятно, почему не сходятся некоторые цифры, потому что при программном подсчете он не видел технологию подсчета.

Изменения на уровне подразделения считаются более простыми, но в большинстве своем это не так, потому что формируется мнение, что они важны только для конкретного подразделения, у которого в то же время существуют значительные ограничения (как финансовые, так и организационные). Обратимся к примеру, описывающему изменения с внедрением программы «Бухгалтерия 1С», коснувшиеся первоначально, как казалось, исключительно бухгалтерии. Однако они привели к увеличению финансовых затрат (к которому было не готово руководство) на усовершенствование программы. Так, главный бухгалтер столкнулся с тем, что внедряемое изменение (причем по инициативе внешней среды, налоговых органов) не может быть успешно внедрено из-за отсутствия в организации подразделения, которое могло бы

разобраться в тонкостях усовершенствования программы, и невозможности потратить дополнительные средства на привлечение стороннего консультанта.

Изменения на уровне индивида, по модели Надлера – Ташмена, могут считаться самыми простыми, однако это ошибочное мнение. Как в случае с внутриличностным конфликтом, который чаще всего наносит больший ущерб, потому что ему не придают значения, индивидуальные изменения, которые труднее всего поддаются контролю, но для индивида кажутся недостаточно быстрыми, встречаются с более значительными сопротивлениями. Во-первых, человек не всегда осознает, что именно ему стоит измениться; во-вторых, ему труднее понять, что именно и как именно надо менять; в-третьих, он недостаточно поощряем окружением, потому что оно не готово мириться с медлительностью этих изменений; в-четвертых, слишком много мнений о том, каким образом и в какой срок может быть достигнут результат. Часто человек, не достигнув быстрого результата, бросает попытку измениться каким-то определенным способом и пробует другой, но снова разочаровывается, и так по кругу.

В чем же причины сопротивлений? Частично их можно выявить из текста выше. Однако следует понять, что причины сопротивлений одинаковы для всех уровней (ведь человек всегда стремится к стабильности, а изменения, какого бы уровня они ни были, – самые рьяные «враги» этой стабильности).

Самая распространенная и первая причина сопротивления – *чрезмерная неопределенность*. Сколько бы люди ни просчитывали риски, сколько бы ни моделировали ситуацию – результат может сильно удивить. Примером этому может послужить повсеместное внедрение в образовательный процесс тестирования, которое приводит к плачевным итоговым результатам (на промежуточном уровне, например уровне

рейтингов, результат, может быть, и оправдывает себя простотой обработки). Итогом массового применения тестирования становятся отрывочность и выборочность знаний, неумение учащихся и студентов логично и грамотно выразить свою мысль, а главное, раздробленность мышления. В конечном итоге это изменение привело к возникновению *реальной угрозы* для личностного развития ребенка, что до сих пор вызывает большое количество дискуссий и скрытое сопротивление со стороны учителей и учеников.

Еще одной не менее важной причиной сопротивления изменениям считается *потеря компетентности*. Обратимся вновь к примеру внедрения в бухгалтерскую деятельность программы «Бухгалтерия 1С». Эта необходимость вызвала сопротивление на всех уровнях именно по этой причине. Ни у кого не хватало компетентности при внедрении нового изменения, поэтому оно прошло все этапы:

- «Это не получится никогда»;
- «В этом что-то есть»;
- «Неужели могло быть иначе?»

Парадокс заключается в том, что такому изменению противились еще и по другой причине: коллективу (включая руководителей) казалось, что *над ними проводят эксперимент*, а это всегда воспринимается в штыки.

Следует назвать еще одну причину, которая вызывает коллективное сопротивление, – *усталость от не оправдывающих себя изменений*. Примером может служить текучесть кадров – это те сотрудники, которые погрязли в большом количестве непонятных отчетов.

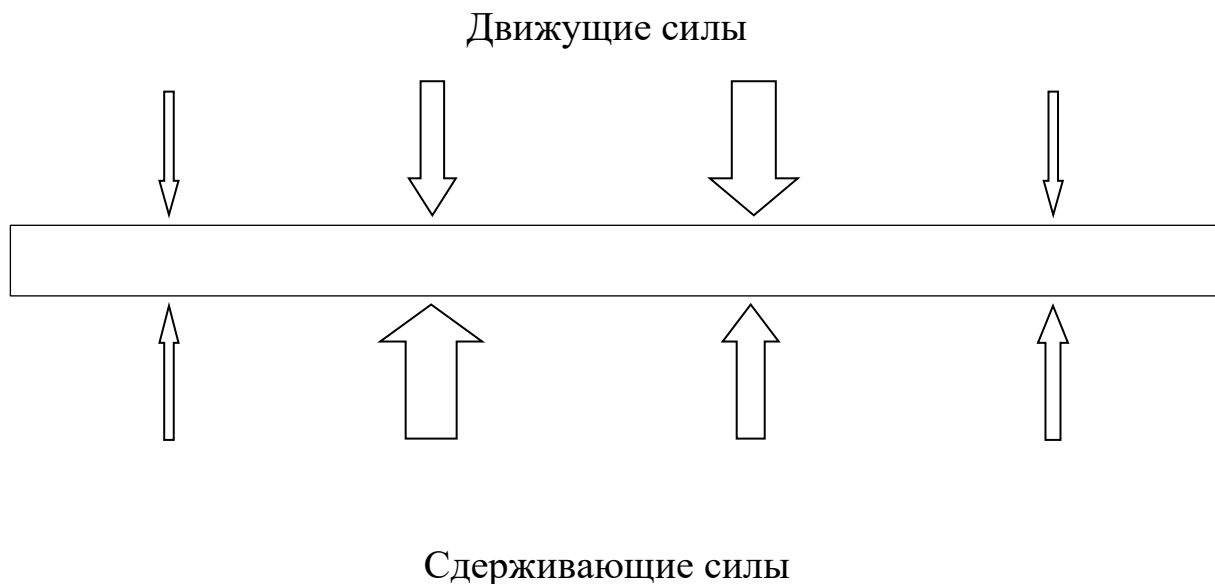
И все же нужно знать меры, которые сокращают или предотвращают сопротивления изменениям:

1. *Понятность, прозрачность цели* проведения изменения – эта мера снимает до 50 % сопротивлений.
2. *Предоставление полной информации*, для того чтобы была возможность скорректировать действия, всесторонне (насколько это возможно) подготовиться к изменению.

3. *Сделать сотрудников* (если изменение инициировано руководством) *соратниками изменения*, чтобы действовать одной командой, используя эффект синергии.

4. *Оказание помощи и поддержки*, в том числе давая новые знания и повышая квалификацию.

Но иногда возникают ситуации, когда сопротивление изменению настолько велико, что его внедрение становится бессмысленным. В таком случае замечательным инструментом, помогающим сформировать взвешенное представление о реальности внедрения изменения, считается модель анализа поля сил К. Левина (см. рисунок).



Модель анализа поля сил К. Левина

Алгоритм работы включает несколько шагов:

1. Выявление проблемы (если неправильно выявить проблему, то все остальные действия бессмысленны).
2. Выявление сил сопротивления.
3. Определение уровня сил сопротивления в процентном соотношении.
4. Определение возможных движущих сил.

5. Определение уровня возможных движущих сил в процентном соотношении.

6. Разработка мер по снижению уровня сопротивления и усилению движущих сил.

Опробовать этот инструмент можно на ситуации, предложенной для самостоятельного рассмотрения.

С каждым годом с увеличением темпа развития рыночных отношений растет темп изменений. При этом очень важно помнить, что организация одновременно живет как в настоящем, так и в будущем.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Назовите факторы, влияющие на изменения.
2. Определите необходимость знания уровня изменения.
3. Выявите причины сопротивления изменениям.
4. Назовите инструменты работы с сопротивлениями изменениям.

Ситуация для самостоятельного рассмотрения⁵⁷

Американская фирма «Камерон» – одна из ведущих в мире по выпуску оборудования для нефтегазодобывающих предприятий – вынуждена закрыть свои заводы в Германии и Франции. Заводы были ориентированы на изготовление оборудования для российских нефтяников и газовиков.

Воронежский механический завод, известный создатель двигателей для космических ракет, проводя программу конверсии, сумел организовать производство запорной арматуры, соответствующей мировым стандартам и более дешевой. Американцы были вытеснены с российского рынка.

⁵⁷ Щербакова Л. И., Коренюгина Т. Ю., Коренюгина М. Ф. Указ. соч.

Но воронежцы на этом не остановились. Их продукция уже пользуется спросом в странах Персидского залива, в Индокитае. Экспансия ракетоносителей на мировом рынке производителей нефтегазового оборудования продолжается.

Вопросы

1. Как вы думаете, почему изменения на воронежском заводе были столь успешными?

2. Какие движущие и сдерживающие силы, по вашему мнению, сформировались при принятии решения?

Тема 11. СОЦИАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Понятие «социализация» впервые привел американский социолог Ф. Гиддингс еще в XIX веке в своей книге «Теория социализации». С тех пор термин «социализация» рассматривается многими науками с разных точек зрения.

Психологическая наука говорит, что социализация – это процесс вхождения индивида в социальную систему, овладение ее нормами, правилами поведения, ценностями, знаниями, навыками, психологическими установками.

Философия рассматривает понятие «социализация» предельно широко – как процесс развития человеческой общности и индивида.

Социологи понимают под социализацией исполнение человеком социальных ролей.

Представители социальной педагогики приводят следующее определение: «*Социализация* – процесс развития социальной сущности человека, который происходит под влиянием среды при усвоении им социального опыта, ценностей, накопленных человечеством».

Однако все сходится в одном: это *процесс*, а с точки зрения управления процесс подразумевает череду действий, длительную протяженность и необходимость сознательного управления.

Педагогика рассматривает социализацию как стадии возрастного развития и даже признает, что индивид, не прошедший социализацию, сохраняет признаки, присущие детям. Неслучайно говорят: «Ведет себя как ребенок».

Социологи институционализируют социализацию как семейную, учебную, студенческую, трудовую и др., подразумевая многомерность личностных ролей и многообразие методов вхождения в них.

Специалисты по управлению персоналом ассоциируют социализацию с процессом адаптации сотрудников к своему рабочему месту и окружению (это тоже одна из граней этого процесса).

Если же рассматривать социализацию с точки зрения менеджмента, то можно с большой долей уверенности сказать, что она включает в себя практически все проанализированные в пособии процессы.

1. Поведение индивида может быть следствием социализации, но также зависит от личностного восприятия, что в свою очередь сформировано чрезвычайно большим количеством факторов (см. тему 2). Личностное восприятие трансформирует процесс социализации исключительно в индивидуальную плоскость, следовательно, еще одно действие в нашем поведении будет последствием трансформированного восприятия. Вот почему, прогнозируя возможное поведение сотрудника в той или иной ситуации, менеджер часто сталкивается с совершенно неадекватным (на его взгляд) поведением коллеги.

2. Взаимодействие личности и организации и есть одна из граней процесса социализации, причем личность может «социализироваться» путем воздействия на нее или с помощью активного развития вместе с организацией. Но в любом случае это обоюдный процесс, который социализирует и работника, и его окружение; при этом речь идет не об

искусственных манипуляциях, а о некоем социально-психологическом явлении, о котором говорили еще философы древности. Человек не знает, какие последствия может вызвать любой его поступок.

3. С точки зрения теоретиков, система мотивации направлена на процесс социализации в полном объеме. Изучение потребностей сотрудников, чтобы применить нужный способ вознаграждения, и есть прогнозирование поведенческих паттернов. Менеджер стремится влиять на сотрудника тем или иным способом мотивирования, а сотрудник подстраивается (или делает вид, что подстраивается) под созданную систему мотивации. В этом случае можно говорить о подлинной социализации или об определенной степени лицемерия, которое ведет к де-социализации.

4. Коммуникативное поведение неотделимо от процесса социализации. Можно с уверенностью утверждать, что это обоюдный процесс. Как индивид проходит социализацию с помощью общения, обмена информацией, так и его окружение, трансформируясь от его воздействия, включается в процесс собственной социализации. Коммуникативное поведение также представляет собой и показатель социализации, и индекс ее динамики во времени.

5. Лидерство можно рассматривать двояко:

– с одной стороны, влияние лидера на индивида и есть активная социализация;

– с другой стороны, подражание лидеру, стремление самому стать для кого-то лидером еще более активно социализирует индивида.

Кроме того, положительный лидер воспринимается с доверием, он пользуется безоговорочным авторитетом, что формирует нужную для организации социализацию.

6. Как ни странно, но конфликты тоже имеют отношение к социализации, особенно внутриличностные. При этом они имеют и положительную сторону, так как выявляют проблемы, иногда снижают

напряженность, очень часто заставляют заново выстраивать отношения, что тоже социализирует (развивает, заставляет измениться) и ту и другую сторону. Внутренний конфликт и есть как раз побуждение к изменению, коррекции своего поведения под влиянием тех или иных обстоятельств. Если же человек сопротивляется изменениям в своем поведении, то со временем это может привести к эмоциональному выгоранию, социализации со знаком минус.

7. Одно из неперемных условий (как отмечено в теме 8) быстрой социализации (адаптации) – сильная организационная культура. Причем все ее элементы способствуют этому: незыблемые нормы и правила, мифы и легенды, традиции и ритуалы, безусловные ценности, даже униформа, интерьер и товарный знак. Культура организации – это «воздух» социализации: его не замечают, но именно он дает компании возможность жить. Следовательно, вне культуры организации говорить о социализации не имеет смысла.

8. Формирование группового поведения есть процесс коллективной социализации. Динамика малых групп (рассмотрена в теме 9) как ни что другое отражает коллективную социализацию, а создание команды (когда она прошла первые два этапа своего формирования) – яркий пример успешной социализации группы. И здесь следует напомнить об особенностях командной мотивации, когда член команды вдохновлен уже тем, что идентифицирует себя с командой, желает быть ее частью и ценит успешность синергетического эффекта.

9. Изменения в организации напрямую влияют на коллективную социализацию, а внутренние изменения и есть тот самый процесс социализации, который продолжается и тогда, когда сотрудник прошел адаптацию к организации.

На самом деле социализация – это совокупность множества внутриорганизационных процессов, которые помогают человеку стать полноценным членом организации.

Стоит еще раз упомянуть, что социализация – двойственный процесс: с одной стороны, индивид приобретает опыт существования в организации, с другой – он сам своими действиями влияет на организацию, непроизвольно изменяя ее, что впоследствии опять влияет на его развитие, то есть главным результатом социализации можно считать постоянное развитие личности.

Дидактический материал

Вопросы для самопроверки

1. Определите сущность социализации.
2. Расшифруйте, как воздействуют на социализацию все составляющие управленческую деятельность в организации процессы.
3. Обоснуйте двойственность процесса социализации.

СПИСОК ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ

1. Понятие, направления развития и методы исследования организационного поведения.
2. Понятие и виды организаций.
3. Поведение индивида в организации, его особенности.
4. Сущность, свойства, процесс и значение восприятия.
5. Эффекты процесса восприятия.
6. Понятие атрибуции, ее виды и ошибки.
7. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.
8. Взаимодействие личности и организации.
9. Теории поведения человека в организации.
10. Процесс формирования и развития личности.
11. Индивидуальные различия, относящиеся к изучению организационного поведения.
12. Мотивация: содержание и популярные теории.
13. Применение содержательных теорий мотивации в организационном поведении.
14. Применение процессуальных теорий мотивации в организационном поведении.
15. Мотивация и стимулирование работников. Инструментарий стимулирования труда.
16. Механизм и результативность мотивации.
17. Группы в организации, их классификация, причины создания и характеристики.
18. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие. Преимущества и недостатки работы в группе.
19. Формирование группового поведения в организации.
20. Команды в современных организациях: модель развития, типы.
21. Условия и факторы эффективности групповой работы.
22. Природа, типы и причины конфликтов в организации.
23. Последствия конфликтов и методы их разрешения.
24. Управление конфликтами в организации.
25. Природа и причины стресса, пути снижения его уровня.

26. Влияние структуры управления на индивидуальное и групповое поведение.
27. Социальное партнерство в организации: необходимость, цели, функции, формы.
28. Концептуальная модель характеристик работ Дж. Хэкмена и Г. Олдхэма.
29. Лидерство в организации. Природа лидерства. Властный и управленческий аспекты организационного лидерства.
30. Эффективное лидерство: подход с позиции личных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.
31. Поведенческий подход к определению эффективного лидерства: классические стили управления, решетка управления Р. Блэйка и ее практическая значимость.
32. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
33. Новые теории лидерства.
34. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.
35. Классификация коммуникативных стилей.
36. Корпоративная культура и поведение организации. Классификация организационных культур.
37. Формирование и поддержание корпоративной культуры.
38. Изменение корпоративной культуры. Перспективы развития корпоративной культуры в России.
39. Управленческая этика и критерии принятия этически верных решений.
40. Изменения в организации: необходимость, природа и этапы процесса изменений в организации.
41. Типы организационных изменений и пути преодоления сопротивления переменам.
42. Организационное развитие: концепция, ее достоинства и ограничения, тенденции развития организации.
43. Концепция обучающейся организации.
44. Принципы и стили проведения изменений в организации.
45. Социализация индивида в организации.
46. Поведенческий маркетинг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Курс относится к блоку дисциплин, обеспечивающих базовую подготовку студентов бакалавриата направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины предполагает наличие у студентов знаний по основам психологии и менеджмента и предваряет изучение дисциплин более сложного уровня менеджмента.

Постепенно осваивая материал учебного пособия, студенты знакомятся с современной точкой зрения на некоторые управленческие процессы: с новым подходом к выстраиванию взаимодействия личности и организации; обновленной позицией в понимании систем мотивации; новым восприятием роли и места лидера в системе менеджмента; несколько другим взглядом на значимость внутриличностных конфликтов и др.

Пособие не заменяет основных учебников по дисциплине, а дополняет их, раскрывая вопросы взаимодействия членов организации с точки зрения современных бизнес-изменений и реалий российской действительности.

Представленные в издании темы выстроены с точки зрения логики уровней управленческих процессов, перехода от личностных к групповым формам взаимодействия.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Аширов, Д. А.* Организационное поведение : учеб. по специальности «Управление персоналом» / Д. А. Аширов. – М. : Проспект, 2006. – 356 с.

2. *Литвинюк, А. А.* Организационное поведение : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / А. А. Литвинюк. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юрайт, 2019. – 527 с.

3. Организационное поведение : учеб. и практикум для вузов / Г. Р. Латфулин [и др.] ; под ред. Г. Р. Латфулина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – М. : Юрайт, 2024. – 291 с.

4. *Резник, С. Д.* Организационное поведение в рисунках, схемах, определениях : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / С. Д. Резник, М. В. Черниковская ; под общ. ред. С. Д. Резника. – Пенза : ПГУАС, 2014. – 180 с.

5. *Сергеев, А. М.* Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера : учеб. пособие по специальности «Менеджмент организации» / А. М. Сергеев. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2008. – 281 с.

6. *Сурков, С. А.* Люди на работе : учеб. по организационному поведению / С. А. Сурков. – М. : Дело и Сервис, 2005. – 302 с.

7. *Хохлова, Т. П.* Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение) : практикум : учеб. пособие / Т. П. Хохлова. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2015. – 254 с.

8. *Шапиро, С. А.* Организационное поведение : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / С. А. Шапиро. – М. : Кнорус, 2016. – 341 с.

Учебное электронное издание

ЛАВРОВА Галина Николаевна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор Е. А. Лебедева

Технический редактор Ш. Ш. Амирсейидов

Компьютерная верстка П. А. Некрасова, А. Н. Герасина

Корректор Н. В. Пустовойтова

Выпускающий редактор А. А. Амирсейидова

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод CD-ROM.

Тираж 9 экз.

Издательство Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.
600000, Владимир, ул. Горького, 87.