

## Уважаемые студенты!

### Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 5 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail ([tamara\\_grechko@mail.ru](mailto:tamara_grechko@mail.ru)).

**Обратите внимание!!!** В случае возникновения вопросов по теоретическому материалу лекции обращайтесь для консультации к преподавателю по тел. 0721355729 (Ватсап).

С уважением, Гречко Тамара Ивановна!

### Лекция

#### **Тема: Управление конфликтами и стрессами. Руководство: власть и партнерство**

Цель: Изучить сущность и классификация конфликтов, конфликтов в коллективе и пути их преодоления, причины и виды конфликтов, методы управления конфликтами, последствия конфликтов.

### План

1. Сущность и классификация конфликтов. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. Причины и виды конфликтов. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов.
2. Природа и причина стрессов. Взаимосвязь конфликта и стресса. Методы снятия стресса.
3. Власть и влияние. Виды власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении; законная власть; власть примера (харизма); экспертная власть. Методы влияния, их содержание. Лидерство и власть.
4. Стили руководства в управлении. Двухмерная трактовка стилей. Имидж менеджера.

#### **1. Сущность и классификация конфликтов. Конфликты в коллективе и пути их преодоления. Причины и виды конфликтов. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов**

##### **Сущность и классификация конфликтов.**

В теории под конфликтом понимают столкновение (обострение противоречий) противоположных взглядов и позиций, несовпадающих интересов, действий, лидеров, социальных групп, институтов и организаций, социально-экономических и политических систем.

Данное определение показывает, что конфликты различаются по уровням и субъектам участников. Обобщая, можно сказать, что конфликт представляет собой специфический тип социальных взаимоотношений, определяемый взаимодействием интересов, несовпадением условий удовлетворения потребностей людей. В этой связи конфликтологию еще можно определить как науку о закономерностях возникновения, развития и разрешения конфликтов, т.е. науку о согласовании и урегулировании различных социальных интересов в организациях. Интересы – это отношения, возникающие по поводу осуществления власти в организациях, устройства и функционирования управленческой системы в целом; а так же ее отдельных частей.

В основе классификации лежит объект конфликта:

1. Экономические конфликты, основанные на различиях экономических интересов. Отчуждение от собственности и результатов труда, всевозможные противоречия в организации труда, производства и распределения материальных благ являются предпосылкой возникновения и развития экономических конфликтов. Они делятся на две большие группы: внутри страны (забастовки, стачки, требования индексации цен и зарплаты, конфликты между производителями и потребителями продукции и др.) и международные («таможенные войны», эмбарго, проблемы по поводу выплаты долгов, борьба за сферы экономического влияния и т.д.).

В самой объективной природе рыночной экономики заложен механизм конкуренции, которая является причиной внутренних и внешних экономических конфликтов.

2. Социальные конфликты, основанные на несовпадении интересов различных социальных страт и организаций, занимают важное место в общественной жизни. Конфликты являются социальными, т.к. происходят в конкретных организациях (внутриличностные, межличностные, межгрупповые, личность – группа).

Причинами конфликтов в организациях могут быть: борьба против антиобщественного поведения отдельных членов коллектива, противопоставление себя его правилам, нормам и традициям, недостатки в организации труда, личные антипатии, бюрократизм, противоречия между носителями нового и передового и консерваторами и т.д. Важными причинами могут быть и социально-психологические склонности людей к конфликтам или к их упреждению, завышенные личные и групповые притязания, а так же влияние социальной среды. Конфликты проявляются в организациях в следующих видах: между первичным коллективом или личностью работника и службами предприятия, между работодателем и работником, межличностные и другие. Производственные конфликты могут иметь и политическую, и экономическую подоплеку, и психологическую, и культурно-нравственную, и иную основу.

3. Политические конфликты, которые возникают в процессе разработки, принятия и осуществления властных решений. Главная причина возникновения политических конфликтов состоит в отчуждении народа от

возможности влиять на власть. Несовпадение политических интересов и противоречия в политической сфере жизни общества являются предпосылками возникновения конфликтов. Социальная, экономическая, психологическая нестабильность в организациях проецируется на политику и является условиями кризисных ситуаций.

Конфликты обычно вызываются несоответствием желаемого и фактически сложившегося положения: по своей сути они отражают противоречие между уровнем притязаний и возможностями их достижения. Конфликты должны сниматься мирно. Политические деятели призваны ощущать свою ответственность за судьбу страны и не ставить свои амбиции выше интересов социальных организаций.

**4. Конфликты в духовной сфере.** Предпосылками данного типа конфликтов является: множество целей, интересов и ценностных ориентаций, неадекватное отражение в общественном сознании реальных процессов, проявление эгоистической антиобщественной психологии, заидеологизированность мышления, отсутствие глубоких демократических традиций и высокой политической культуры, нетерпимость к инакомыслию и не восприятие плюрализма мнений.

#### **Причины конфликтов**

Конфликты никогда не возникают на пустом месте, и всегда главной причиной их возникновения является столкновение интересов между личностями. То есть существует два или более человека, которые имеют разную точку зрения, позицию относительно чего-либо. Вследствие этого возникает разногласие, которое ведет к конфликту.

Столкновение интересов – очень распространенный вид конфликтов, который возникает из-за расхожести во мнении, взглядов, позиций. Давайте рассмотрим примеры такого вида конфликта.

Следующий вид конфликта – это соперничество. Такой вид конфликта возникает тогда, когда на одно место, звание, претендует двое или более людей.

#### **Виды конфликтов.**

Существует несколько видов конфликтов: внутриличностные, межличностные и межгрупповые конфликты.

Внутриличностный конфликт возникает тогда, когда возникает противоречие и столкновение почти равных по силе, но противоположно направленных интересов, потребностей и мотивов человека. В этом виде конфликта всегда присутствуют сильные эмоциональные переживания.

Например, человеку на работе предъявляют претензии по поводу его плохой работы и выдвигают требования улучшить эффективность своего труда в следующем месяце. Этот же работник утверждает, что он выкладывается на максимум и начинает спорить со своим руководителем.

Межличностный конфликт в основном возникает в организациях между руководителями и сотрудниками. В большинстве случаев это происходит из-за разногласия на предприятии рабочего процесса. Например, один сотрудник не выполнил свою часть работы, который будет влиять на

результаты общего дела. В этом случае конфликт заденет не только руководителя, но и весь персонал. Другой пример, это когда сотрудник не принимает устои и нормы коллектива. В таком случае вероятность возникновения конфликта тоже высока.

Очень часто межличностные конфликты возникают при смене руководства. А возникают они из-за того, что происходят изменения в стиле и методе управления сотрудниками. Предыдущий руководитель был более гуманным в своих требованиях, а нынешний придерживается к авторитарному стилю. Это не вписывается в укрепившиеся отношения между работниками и руководителем. При отвержении новых условий, которое установило «новое» начальство обязательно возникает конфликт.

Межгрупповой конфликт это конфликт между формальными и неформальными организациями, партиями, религиями. Межгрупповые конфликты объединяют людей одной группы, но как только конфликт исчезает, сплоченность тоже может исчезнуть.

#### Методы управления конфликтами

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением расхождений в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются бедствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в организации самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

**Внутриличностные методы** воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны

оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда человек желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

**Структурные методы** воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

Использование координационных механизмов заключается в взаимодействии структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

**Межличностные методы** предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым

относятся приспособление (уступчивость), уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не наличных качествах другой конфликтующей стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений. Переговоры возможны при условии: взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствия, существенного различия в полномочиях участников конфликта; глубины развития конфликта, позволяющей вести переговоры; участия в переговорах сторон, обладающих реальными полномочиями.

Ответные агрессивные действия - методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том: числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации; когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право выработать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с одноименного первому направлению метода ухода от конфликта. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездействия. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода — уступки, или приспособление. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту, когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести метод сглаживания, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не очень значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты — акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, метод скрытых действий применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечение

противоположной стороны в активное противодействие; дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирования актов саботажа, распространения среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным метод быстрого решения. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон; уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. Конфликт — это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных навыков управления конфликтами, им нужны рекомендации и соответствующая практика. В порядке основных рекомендаций относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку помочь. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действительно «вопрос жизни и смерти», а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать несущественное, то можно следовать совету Д. Карнеги: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрчивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь каждому найти правильную линию поведения в конфликтах:



- внутреннее спокойствие. Это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие — своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, **оно** позволяет человеку выбрать подходящую форму поведения;

- эмоциональная зрелость и устойчивость — по сути возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;

- знание меры воздействия на события, означающее способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы «владеть ситуацией» и уметь адекватно реагировать на нее;

- умение подходить к проблеме с различных точек зрения, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать конфликт с позиции своего «Я», будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента — возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;

- готовность к любым неожиданностям, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;

- восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим, следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;

- стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации в конечном счете разрешимы, безвыходных ситуаций не бывает;

- наблюдательность, необходимая не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;

- дальновидность как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации;

- стремление понять других, их помыслы и поступки. В одних случаях это означает примириться с ними, в других — правильно определить свою линию поведения. Многие недоразумения в повседневной жизни случаются только потому, что не все люди умеют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;

- умение извлекать опыт из всего происходящего, т.е. «учиться на ошибках», причем не только на своих. Такое умение — учитывать причины прошлых ошибок и неудач — помогает избегать новых.

Последствия конфликта могут быть функциональными (позитивными, полезными для организации, отдельного трудового коллектива, работника) и дисфункциональными – негативными и даже разрушительными (падает производительность труда, нарушаются устоявшиеся деловые связи, снижается личная удовлетворенность работой и т.д.).

## **2. Природа и причина стрессов. Взаимосвязь конфликта и стресса. Методы снятия стресса**

### **Природа и причина стрессов.**

**Стресс** (от англ. stress — «туго натянуть») — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые вызывают стресс. К примеру, руководитель испытывает стресс, так как у него не хватает времени для выполнения всего объема запланированных работ. Возникает чувство беспокойства (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Стоит проблема и нет альтернативы для ее решения, но ее надо срочно решить. Это тоже стресс.

Стресс — обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.). Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс. Нулевой стресс невозможен.

Тот стресс, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим.

**Физиологические признаки** стресса — язва, болезнь сердца, астма и т.п.

**Психологические проявления** — раздражительность, потеря аппетита, депрессия. Снижая эффективность и благополучие индивида, чрезмерный стресс дорого обходится организациям.

Существуют различные теории относительно причин стресса. Основной причиной стресса являются перемены. Любая перемена, даже позитивная, нарушает баланс; который мы поддерживаем в своем окружении. В связи с этим отдельные сотрудники настолько оказываются в стрессовой ситуации, что вынуждены даже оставить работу.

Если личность находится в состоянии крайнего стресса, то она будет реагировать на ситуацию по признаку «битва или бегство». Синдром «бегства» проявляется тогда, когда человек пытается уйти от угрожающей

ситуации. Реакция «битвы» позволяет приспособиться к новой окружающей среде.

Когда менеджер признал, что стресс существует, он должен начать работать над тем, чтобы устранить факторы, которые делают стресс чрезмерным, поэтому важно разобраться с симптомами стресса.

По мере того как менеджеры учатся справляться с собственной напряженностью, они одновременно должны решать и насущные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая возможность влияния стрессовых симптомов.

Конечно, разные личности будут по-разному реагировать на каждую ситуацию. Поэтому менеджеры должны попытаться так спроектировать рабочее место, чтобы по возможности исключить источники стресса. Все, что может сделать менеджер для снижения стресса, принесет пользу как ему, так и организации.

Как видно, стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации или событиями личной жизни индивида.

**Организационные факторы.** Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Факторы, вызывающие стресс: *организационные*:

1. Перегрузка
2. Конфликт ролей
3. Неопределенность ролей
4. Неинтересная работа

**Личностные факторы:**

1. Уход на пенсию
2. Свадьба (развод)
3. Привлечение по суду
4. Увольнение с работы
5. Наказание (выговор)
6. Смерть близкого человека
7. Переход на другую работу
8. Потеря вложенных в банк средств и т.п.

Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

**Неинтересная работа** — четвертый фактор стресса. Т.е. люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий (температурный режим, недостаток освещения, чрезмерный шум и т.п.).

Чтобы управлять другими и при этом достигать высокой производительности труда и низкого уровня стресса, необходимо:

1) оценивать способности, потребности и склонности Ваших работников и попытаться выбрать для них соответствующий объем и тип работы;

2) разрешать работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если нужно, чтобы они выполнили именно это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе;

3) четко описывать конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий, использовать двустороннюю коммуникацию;

4) использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации;

5) обеспечивать надлежащее вознаграждение за эффективную работу;

6) выступать в роли наставника по отношению к подчиненным

### **Взаимосвязь конфликтных ситуаций и стрессовых состояний.**

Влияние обстоятельств, в том числе и конфликтных ситуаций, порождает у человека определенные эмоции - изменения в его нервной системе, субъективные реакции на воздействие тех или иных раздражителей. Хорошо, если эмоции имеют положительную направленность - тогда они становятся фактором, способствующим мобилизации духовных и физических сил человека, помогающим преодолевать препятствия на пути к цели; плохо, если эмоции отрицательны - тогда они угнетают человека, ослабляют его энергию и волю, заставляют пасовать перед сложными жизненными реалиями.

Внутренний дискомфорт часто становится причиной так называемого трудного состояния - невроза. Эта болезнь, в свою очередь, служит чем-то вроде зеркала, отражающего психологически неразрешимые для данного человека жизненные ситуации и конфликты, блокировку реализации личностного потенциала.

В повседневной жизни приходится сталкиваться с различными формами невротических состояний. Наиболее значимыми среди них специалисты называют: невроз привязчивости, характерный поиском одобрения и любви любой ценой; невроз власти - погоню за престижем и обладанием властными полномочиями; невроз покорности, схожий с безусловным конформизмом; невроизоляцию, означающую избегание общества. Эти и другие невротические проявления чреваты риском самоотчуждения человека.

Любой невроз является прямым следствием эмоционального перенапряжения. Вовсе неслучайным, предстает тот неприятный факт, что в настоящее время фрустрацией и неврозами в ряде регионов Российской Федерации поражено примерно  $\frac{3}{4}$  населения.

Установлено, что большая часть (до 70%) болезненных отклонений от нормы профессиональны по своему происхождению, т.е. так или иначе связаны с помехами в трудовой деятельности, столкновениями на работе,

нестыковками в деловых отношениях. Нередко к ним приводят конфликты: во-первых, между индивидуальными потребностями и установлениями социальной среды; во-вторых, между уровнем притязаний и планкой реально достигнутого; в-третьих, между степенью желаний и пределами возможного. По преимуществу речь идет о существенном разрыве между эгоистическими, субъективными претензиями и объективной невозможностью их удовлетворения.

Очевидно, что в основе неврозоз лежит нерационально и непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее сторонами действительности.

Если брать во внимание более частные причины всеобщей невротизации, несомненного роста нервно-психических заболеваний в сегодняшней России, то к ним придется отнести также резкое снижение доходов значительной части семей, как в городах, так и на селе; реальную угрозу безработицы из-за сокращения количества рабочих мест и закрытия ряда предприятий; низкий уровень оплаты труда и длительные задержки с выплатой заработной платы, пенсий, пособий; потерю крупной суммы денег вследствие мошенничества со стороны некоторых коммерческих банков и финансовых компаний; случайный переизбыток денежных средств в руках изворотливого дельца, ставшего в одночасье безмерно богатым.

Среди трудных состояний самое широкое распространение получил стресс - нервное перевозбуждение, возникающее в результате не разрешения противоречий между природной, социальной и духовной сущностями личности, взрыв внутреннего противоборства эмоций и мнений, чувства и разума, реакция на раздражители, которые превышают некий критический уровень и нарушают равновесие во внутренней среде организма. Адаптационный синдром, т.е. \_\_\_сочетание симптомов, обусловленных такими обстоятельствами, начинается с нарастания у человека чувства тревоги, переходит в реакцию на угрожающее состояние и побуждает организм к саморегуляции перед фактом опасного воздействия на него.

Основная причина большого распространения стрессов, как это ни парадоксально, связана, с ускорением научно-технического прогресса, в частности, с тем, что физиологические возможности человека не поспевают за радикальным изменением образа жизни, стремительным вторжением в нее новых видов энергии и материалов, средств передвижения и связи, за нарастающим валом разнообразной информации, внедрением в быт сложной микроэлектронной техники и т.д.

Люди не могут столь же быстро приспособиться к новым условиям и возможностям, надежно защитить себя от нежелательных последствий практического применения научно-технических достижений.

Среди общих факторов стрессового риска значатся нарастающая сутолока повседневной жизни, информационные перегрузки, издержки урбанизации, малоподвижность людей и недостаток потребляемых ими натуральных, экологически чистых продуктов

питания, хроническое недосыпание (особенно в рабочие дни недели), подмена живого общения длительным «диалогом» с компьютером. Но стресс - следствие не только отставания механизма адаптации человека от темпов изменения социокультурных, экологических, экономических и иных условий его жизни; он определяется также направленностью этих изменений, в особенности навязыванием людям извне разного рода искусственных ограничений, примитивного, чуждого им и унижающего человеческого достоинства способа существования, которые постоянно порождают психофизическое переутомление, разочарование и чувство безысходности, а вслед за ними и агрессивность в поведении, индивидуальный или массовый протест.

Существенным фактором стрессовых состояний и рисков является реакция работников на конфликтные ситуации по месту своей занятости. Можно с полным основанием утверждать, что стрессы непременно сопровождают организационные и социально-трудовые конфликты. Столь же естественно их возникновение в результате эмоциональных срывов в межличностных отношениях, вызываемых бестактностью и грубостью сослуживцев, в первую очередь руководителей, лицемерием и обманом со стороны людей с нечистой совестью. Любое состояние борьбы с чем-то уже есть стресс.

Каждому надо быть осведомленным о механизмах возникновения и снятия стрессового недуга, меньше сомневаться в себе, доверять собственной интуиции. Не будет лишним знать, кто и как реагирует на стрессовые состояния. Например, у женщин реакция на неблагоприятные обстоятельства более четко выражена, а потому приспособление к стрессам и конфликтным ситуациям совершеннее, чему, в частности, помогают свойственные им дружелюбие, уступчивость, интуиция. Мужчины же реагируют на стресс сдержаннее, для них в большей мере необходимы уверенность в себе, расчет на силу, осознанное предвидение вместо неясного предчувствия. Установлено также, что те, кто наделен повышенной способностью к творческой активности, меньше подвержены стрессам, хотя стрессовые состояния, как и конфликты, могут отрицательно влиять на проявление их инициативы.

### **Методы снятия стресса.**

Стрессы нельзя копить в себе. Стрессы старят, глупят, толстят, ускоряют развитие целлюлита и образование морщин, а главное, сильно снижают иммунитет со всеми вытекающими последствиями. Стрессы надо уметь снимать. Причем даже на работе — в условиях, когда не подходят такие методы, как медитация, релаксация, ароматерапия, транквилизаторы и активные гимнастики.

Снимать стрессы на работе категорически нельзя перекурами, пирожными или крепким кофе. Можно применить только жевательную резинку, таблетки с мятой или маленький квадратик шоколада, причем не жевать его, а рассасывать.

Эффективный метод снятия стресса в любых производственных условиях — это маленький незаметный антистресс — фитнес. Приятная сиюминутная разминка на рабочем месте — вот что спасет от последствий нагрянувшего стресса.

Первое — выпрямите спину, расправьте плечи и втяните живот. Сделать это можно и сидя, и стоя — в той позе, к которой застал вас стресс. Стресс, как правило, сразу же пригибает человека, ухудшает осанку, заставляет обмякнуть, вывалить живот... Вот мы все это сейчас и уберем. Выпрямились, подтянулись... Так, одно последствие стресса ликвидировали — вернули форму тела в первоначальный вид.

Теперь посидите минуту с закрытыми глазами. Перестаньте думать о прошедшем разговоре с начальником, о неприятной дискуссии с сослуживцами и о жутком телефонном звонке с плохими новостями. Подумайте о том, как вы сейчас выглядите. Вспомните, что после стресса все выглядят ужасно — и не только в осанке, но и в выражении лица. Сначала расслабьте лицо, снимите с него напряженное и обиженное выражение. Проведите несколько раз языком по зубам, потом облизните губы. Положите руки на лоб и слегка прижмите. Нежно похлопайте себя ладонями по скулам. Потрите виски.

Сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов, положив руки на колени и расслабив их. Затем сделайте несколько глубоких вдохов, сцепив пальцы в замок. Если сидите за письменным столом или компьютером, скиньте обувь и тихонечко постучите ногами по полу — причем всей ступней.

Приведу еще одно «успокоительное» упражнение — удары ребром ладони по твердой поверхности. Это успокаивает и позволяет сосредоточиться, а заодно и укрепляет ребро ладони (так укрепляют ребро ладони каратисты). В шумном помещении (скажем, на выставочном стенде или в торговом зале), где не слышно постукивания, это упражнение очень кстати. Согласно легенде это упражнение использовали амазонки — а уж они-то умели противостоять стрессам и никогда не теряли сил и боевого духа!

Если вас никто не видит в данный момент — можно применить такой способ борьбы со стрессом — попрыгать и помахать руками и ногами. Не зарядка, не гимнастика, а просто произвольно помахать. Можно даже агрессивно — весь вас никто не видит.

Дыхательная гимнастика помогает снять напряжение и раздражение и является хорошим средством борьбы с усталостью.

Итак, успокоились, слегка подзарядились и возвращаемся к работе с новыми ощущениями, хорошим настроением и умными мыслями. Вы в отличной рабочей форме!

**3. Власть и влияние. Виды власти: власть, основанная на принуждении, власть, основанная на вознаграждении; законная власть;**

## **власть примера (харизма); экспертная власть. Методы влияния, их содержание. Лидерство и власть**

### **Власть и влияние.**

Успешная работа требует согласованности действий всех ее участников. Это возможно только при условии единого руководства, подчинения всех работников единой воле. Однако такое единство не может возникнуть случайно: его необходимо организовать, активизировать и поддерживать деятельность отдельного работника и группы.

Руководитель должен знать те силы и средства, с помощью которых это можно сделать.

Каждый раз, когда руководитель дает указания исполнителю или группе исполнителей, то он предполагает, что его указание полностью отразится в сознании людей и сразу же последуют желаемые действия. Но в жизни так бывает не всегда. Даже при более или менее полном осознании человеком своих задач и функций может не последовать ожидаемых действий. Для этого нужны определенные усилия руководителя, которые способны повлиять на поведение людей.

**Влияние** — это использование конкретных средств, с помощью которых одно лицо вносит изменение в поведение, отношение и т.д. другого лица. Средства могут быть самые разнообразные: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа; от высказывания идей до насилия.

Руководитель должен представлять эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Здравый смысл подсказывает, что для того чтобы обладать влиянием необходимо иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя. То, что создает его зависимость от вас и заставляет его действовать так, как желаете вы. Это «что-то» — основные потребности исполнителя.

Влияние зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Никто не может влиять на людей в любых ситуациях. Влияние зависит от конкретной ситуации, от способностей руководителя, а также от той личности, на которую оказывается влияние. Руководитель зависит от своего непосредственного начальника, от подчиненных и коллег. Без содействия этих людей, представляющих собой часть окружающей среды руководителя, он не может влиять и осуществлять свои функции.

Руководитель должен оказывать влияние на подчиненных таким способом, который побуждает их к действию, к фактическому труду, к подчинению, необходимому для достижения целей фирмы. Для того чтобы влияние было действенным, руководитель должен осознать интересы фирмы и свои ролевые возможности, проявить волю и использовать власть. Чтобы влиять, необходимо имеет основу влияния — власть.



**Власть** — это способность влиять на поведение других людей, возможность оказывать воздействие на их деятельность с помощью какого-либо средства: воли, принуждения, поощрения, внушения, интриги и т.д.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными, потому что они зависят от него в таких вопросах, как содержание рабочего задания, повышение зарплаты, повышение в должности и т.д. Однако в некоторых случаях подчиненные имеют власть над руководителем, так как он зависит от них в таких вопросах, как сотрудничество, получение достоверной информации и т.д.

Успешный руководитель всегда будет соблюдать баланс власти над подчиненными и своей зависимости от них. Осуществляя власть, он будет заботиться о реализации групповых целей, о помощи группе в средствах их достижения.

### Виды власти.

#### Основные формы власти

№	Форма власти	Содержание
1	Власть, основанная на принуждении	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности
2	Власть, основанная на вознаграждении	Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие
3	Экспертная власть	Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность
4	Эталонная власть (власть примера)	Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий
5	Законная власть (традиционная)	Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что он хочет быть таким же, как влияющий
6	Власть информации	Означает возможность доступа к нужной и важной информации, а также способность использовать ее для влияния на подчиненных
7	Власть связи	Строится на способности человека воздействовать на других людей через связи с влиятельными людьми как в организации, так и за ее пределами

Все представленные формы власти имеют как сильные, так и слабые стороны. Представим слабые стороны, некоторые из них.

Власть, основанная на принуждении

1. Страх может стать весьма дорогостоящим способом влияния.
2. Чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективная система контроля – удовольствие дорогое.

3. Принуждение может привести к временной покорности подчиненного, но оно производит нежелательные побочные эффекты: скованность, страх, чувство мести, отчуждение, что ведет к снижению производительности труда, увеличению неудовлетворенности работой и росту текучести кадров.

Власть, основанная на вознаграждении

1. У руководителя на практике есть масса ограничений в возможности выдавать вознаграждение.

2. Часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением.

Законная власть (власть через традиции)

1. Заслуги перед фирмой – лучший критерий для повышения зарплаты или продвижения по службе. Но в качестве критерия чаще используются трудовой стаж (его легко вычислить и начислить всем одинаково).

2. Может действовать во вред молодому руководителю: "Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо". Идет мощное сопротивление переменам, что может привести к вымиранию организации.

**Власть эталонная** – это влияние с помощью харизмы.

Харизма – это влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников. Харизматическое влияние – целиком личностное.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией. Впечатление, что личность излучает энергию и заряжает ей окружающих и людей.

2. Внушительная внешность. Не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.

3. Независимость характера. Не полагается на других людей. Примеры харизматических личностей: Уинстон Черчилль, Гитлер, Рузвельт и др. Далеко не все руководители обладают данными харизматических лидеров. Кроме того, для эффективной работы организации одного только этого влияния недостаточно.

Экспертная власть.

Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель

больше не будет разумно следовать его совету. Но это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В некоторых случаях влияние разумной веры меняет баланс власти руководитель – подчиненный.

**Власть информации.**

Она означает возможность доступа к нужной и важной информации, а также способность использовать ее для влияния на подчиненных. Это позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Человека делают властным:

- координация информационных потоков;
- контроль над коммуникационной сетью.

Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Секретари и помощники часто обладают значительным количеством информации. Поэтому можно сказать – они обладают иногда немалой властью.

**Методы влияния, их содержание.**

Влияние - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, разнообразны: это и просьба, и угроза увольнения, и пистолет, направленный в грудь. Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Примером может служить коммунистическая идея.

Руководитель может также влиять через убеждения и вовлечение в принятие решений. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

Убеждение – это эффективная передача подчиненным своей точки зрения. Влияние путем убеждения основано на власти примера и эксперта. Разница лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Путем убеждения до сознания потенциального исполнителя доводится мысль о том, что, делая так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями. Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень сотрудника, она не должна быть слишком сложной, или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его сотрудников.

Для эффективного использования влияния путем убеждения следует:

- 1) точно определить потребности исполнителя и обращаться к этим потребностям;
- 2) начинать разговор с мысли, которая обязательно ему понравится;

3) стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности;

4) просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки;

5) говорить уважительно, сообразуясь с интересами исполнителя;

6) стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольшее влияние на слушающих.

Главный недостаток этого метода — медленное воздействие и неопределенность. Для того, чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, возможно, убедить исполнителя не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо вновь убеждать. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего, не нужно будет проверять, так как он постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями

Участие – активное привлечение подчиненных к управлению организацией. Участие в принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами. Чаще всего, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются этим переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те работники, которые не любят неопределенности, не склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые ситуации, лучше всего работают в контролируемых условиях.

Власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, направленной на достижение целей организации. Этого можно добиться, выполняя следующие условия:

1) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной;

2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности;

3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет удовлетворение или неудовлетворение потребности;

4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия могут оправдать ожидания руководителя.

Убеждение и участие сегодня считаются самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации.

**Лидерство и власть.**

Лидерство – это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Существуют формальные и неформальные лидеры. Формальным лидером называют руководителя, занимающего штатную должность. Неформальный лидер – индивидуум, не имеющий формальных полномочий, но пользующийся авторитетом, влиянием в группе. Действия неформальных лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Неформальный лидер управляет людьми независимо от формальной должности в иерархии.

Понятие «лидерство» и «власть» позволяют лучше осознать особенности межличностных отношений внутри организации.

В основе межличностных отношений лежит функция взаимозависимости – чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. В центре всех этих отношений лежит понятие «сила».

Любая организация использует четыре вида силы: ресурсов, положения, личности, знаний или специалиста. Источником возникновения первых двух сил является должность, а двух последних – личностные характеристики. Для того, чтобы быть эффективным, уважаемым руководителем, желательно сочетать силы из этих двух групп.

Власть пронизывает всю жизнь организации и поддерживает её структуру. Власть тесно связано с лидерством. «Лидерство» — это способность эффективно использовать все источники власти. Лидеры используют власть, как средство для достижения целей группы или организации. Для того, чтобы лидерство реализовалось, необходимо соответствие целей лидера и группы. Для применения власти такое соответствие не нужно.

Чтобы стать хорошим лидером, руководитель должен знать свою силу с точки зрения всей организации, которая может отличаться от силы руководителя в группе, и должен уметь использовать свое влияние.

#### **4. Стили руководства в управлении. Двухмерная трактовка стилей. Имидж менеджера**

##### **Стили руководства в управлении.**

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства. Стиль руководства в контексте управления, как уже отмечалось, - это привычная манера поведения руководителя по отношению

к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи - все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Стили могут классифицироваться по разным критериям:

Критерий участия исполнителей в управлении.

Наиболее четко здесь различают три стиля:

**Авторитарный** (единолично менеджер решает и приказывает - сотрудники исполняют. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишаящий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отрицательно сказывается на морально-психологическом климате, ведет к значительному снижению инициативности, самоконтроля и ответственности работников.),

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

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

Авторитарный стиль управления имеет разновидности:

диктаторский стиль (менеджер все решает сам, сотрудники исполняют под угрозой санкций),

автократический (менеджер имеет в своем распоряжении обширный аппарат власти),

бюрократический (авторитет менеджера покоится на формальных иерархических положениях системы),

патриархальный (менеджер имеет авторитет "главы семьи", сотрудники неограниченно ему доверяют),

благосклонный (менеджер использует свои неповторимые личные качества и пользуется высоким авторитетом, сотрудники поэтому следят за его решениями).

Демократический стиль тоже имеет варианты:

коммуникационный стиль (менеджер затрудняется в принятии решения и информирует сотрудников, последние задают вопросы, высказывают свое мнение, однако, в конце концов, должны следовать указаниям менеджера),

консультативный стиль управления (то же самое, но решения принимаются совместно совещательно),

совместное решение (менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето).

Либеральный стиль подразделяется на:

попустительский (руководитель стремится уклониться от принятия решений или переложить эту задачу на других, безучастное отношение к делам коллектива). Такой руководитель обычно предоставляет полную свободу действий своим подчиненным, пуская их работу на самотек. Он играет пассивную роль, не проявляет инициативы. Необходимую информацию он дает сотрудникам только по их просьбе. Отсутствует четкое распределение заданий, прав и обязанностей.

Минусы: 1) низкая производительность и групповая идентификация; 2) низкая трудовая дисциплина; 3) тенденция к образованию неформальных лидеров с негативным характером деятельности по отношению к целям организации. Попустительский стиль был признан неприемлемым, т. к. на практике это просто отсутствие руководителя.

анархический (руководитель стремится избегать ответственности за деятельность подчиненных и не позволяет подчиненным контролировать собственную деятельность)

Классификация стилей управления по преимущественному критерию функций управления:

управление через инновацию (разработка инновации - как руководящее задание).

управление с помощью задания цели (На каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем).

Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат.

Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль.

управление через согласование цели (Это смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников. Сотрудники принимают участие в установлении целей).

Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность.

Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля.

управление через правила решения.

управление через мотивацию.

управление через координацию.

управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

### **Двухмерная трактовка стилей.**

Поведение руководителя можно классифицировать по двум параметрам: по степени внимания к формированию структуры деятельности и вниманию к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель:

- 1) распределяет роли между подчиненными;
- 2) расписывает задания и объясняет требования к их выполнению;
- 3) планирует и составляет графики работ;
- 4) разрабатывает подходы к выполнению работ;
- 5) беспокоится о выполнении задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель:

- 1) участвует в двустороннем общении;
- 2) допускает участие подчиненных в принятии решений;
- 3) общается в одобрительной и не угрожающей манере;
- 4) дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

### **Имидж менеджера**

От того, как воспринимают менеджера окружающие, в значительной степени зависит эффективность его профессиональной деятельности. Каждый человек вызывает у других определенное представление о себе. Причем связано это как с личностным, так и профессиональным статусом человека. Это особенно актуально для руководителей. Власть человека над людьми зависит не только от его интеллекта и внутренней силы, но и от производимого им впечатления, его привлекательности.

Имидж – образ человека в глазах других людей.

Слово image в переводе с английского означает «образ». Имидж – это не только личное восприятие, но и социальное, и профессиональное явление. В любом обществе существует совокупное представление о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного возраста, социального статуса или профессии – преподаватель, директор, бизнесмен. Если вид и поведение человека сильно отличаются от ожидаемого, это безусловно негативно отразится на его профессиональной деятельности.

Одно из важнейших слагаемых успеха менеджера – верно найденный и умело поддерживаемый индивидуальный профессиональный имидж. При его



формировании следует исходить из профессиональных требований, предъявляемых окружающими к руководителю, а также своей индивидуальности.

Составляющие имиджа менеджера: внешняя, психологическая и профессиональная части.

Внешняя часть имиджа, в свою очередь, состоит из внешнего облика, манеры поведения, окружающих людей и вещей.

Внешний облик – это символ, который говорит о человеке очень многое: образовании, культуре, социальном статусе, профессии, материальном состоянии, характере, темпераменте, вкусах и многом другом. У менеджера он сообщает о его адекватности профессии, успешности его деятельности, профессионализме. Основное требование к внешнему облику – общая привлекательность.

К элементам внешнего облика относят: телосложение, осанку, лицо, руки, одежду, обувь, прическу, аксессуары, украшения.

Исследования показывают, что наиболее благоприятное впечатление производят люди среднего и выше среднего роста, спортивного телосложения. Слишком полные в нашем менталитете воспринимаются лучше, чем чрезмерно худые: они кажутся более надежными партнерами. Лицо должно быть открытым и улыбчивым, руки – ухоженными.

Одежда менеджера имеет очень важное значение, особенно при первом знакомстве. Не случайно говорят: «По одежке встречают». Забота о своей внешности – скрытый комплимент окружающим: вам важно их мнение. Стиль одежды менеджера должен быть деловым. Последний обозначает классический стиль с профессиональными элементами.

В одежде менеджера должно присутствовать разнообразие. Не следует ходить на работу день в одном и том же виде. Однако это вовсе не означает ежедневные переодевания. Уйти от однообразия можно с помощью замены не всей одежды, а отдельных элементов: сорочки, галстука, платка, кофты.

Цвета деловой одежды имеют определенную гамму: серый, синий, бежевый, коричневый, белый. Психологами установлено, что цвет одежды и форма линий (прямые, волнистые, диагональные) и даже фактура ткани оказывают подсознательное влияние на эмоциональное восприятие внешнего облика. Важно также то, чтобы цвета в одежде сочетались как между собой, так и соответствовали индивидуальной цветовой гамме человека. Последнее, кстати, очень непросто установить самому или по советам друзей. Это желательно сделать с профессиональным стилистом. Тем более, что это устанавливается один раз и на всю жизнь.

Деловая обувь должна быть классической и удобной. Женщинам – средний (5-6 см.) устойчивый каблук, закрытый носок. Мужчинам следует одевать к костюму закрытые туфли и черные носки. Допускаются носки в тон костюма, однако темнее его. Безусловно, обувь (как и вся одежда) должна быть чистой.

К деловому стилю не рекомендуются резкие запахи духов и одеколонов. Женщинам-менеджерам следует быть сдержанными в косметике. Не рекомендуются сложные прически.

Важную роль во внешнем облике играют аксессуары. Они могут быть как деловыми (портфель, органайзер, ручка, визитка), так и личными (галстук, платок, часы, очки, бумажник). Общие требования к ним: эстетичность, функциональность, индивидуальность.

Для женщин-менеджеров вполне приемлемы украшения, однако они должны быть такими, чтобы не отвлекать внимание. Из украшений менеджеру-мужчине рекомендуется только обручальное кольцо.

Манеры – это внешний рисунок поведения человека. У менеджера они должны демонстрировать его культуру, воспитанность, доброжелательность в сочетании с уверенностью и собственным достоинством. Манеры включают жесты, позы, мимику, походку.

Существует целая наука о жестах, их поведенческом смысле, психологическом содержании. То же с мимикой лица. Однако есть общие требования к манерам. Они должны быть: естественными и свободными, но не вульгарными; сдержанными и контролируруемыми, но не «зажатыми». К ним также применимо универсальное правило «золотой середины».

Манеры очень важны для формирования имиджа. Дурные манеры – приговор руководителю.

Окружение людей и вещей могут сказать о человеке очень многое.

«Короля делает свята», – гласит известное образное выражение. Или «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу кто ты».

Если человека окружают солидные люди, которые относятся к нему с уважением, это говорит о многом. Не меньше характеризуют человека и его вещи: от автомобиля до авторучки. Вещи могут рассказать о культуре, вкусах, материальном положении и социальном статусе владельца.

Психологическая (внутренняя) часть имиджа включает в себя культуру поведения, речь, чувство юмора.

Культура поведения проявляется в интеллигентности, доброжелательности, внимательности к людям, эмоциональной сдержанности.

Например, внимательность может произвести неожиданно приятное впечатление. Д. Карнеги рассказывает случай, когда однажды на приеме он весь вечер провел с некоей дамой. У нее была репутация сложного человека. Однако на следующий день она сообщила знакомым о том, какой умный человек Карнеги. «Но я ведь ничего не говорил, я весь вечер лишь внимательно слушал», – удивился Карнеги.

Речь как элемент имиджа включает словарный запас, образность и чистоту языка, ритм и тональность изложения.

Словарный запас означает количество слов, которые человек знает и употребляет в своей речи. Богатый словарный запас формируется у людей умных, образованных, которые много читают и размышляют. Поэтому

разнообразие употребляемых слов многое говорит в пользу человека. И наоборот.

Так, у Ильфа и Петрова есть персонаж «Элочка-людоедка». У нее в запасе всего несколько слов. Все свои немногие мысли она передает с помощью этих слов, лишь меняя их интонацию.

Образность языка означает использование его художественных форм и приемов. Это пословицы, поговорки, крылатые фразы, метафоры, тропы, инверсии, синонимы, антонимы, гиперболы и многое другое. Об этом будет подробно изложено в следующей главе.

Чистота языка связана с правильном понимании значения слов, постановке ударений. Абсолютно недопустимо употребление ненормативной лексики. Такой человек в принципе не может рассчитывать на положительный имидж в солидном обществе.

Резко отрицательно характеризуют менеджера косноязычие и употребление слов- паразитов (значит, сегодня, вот).

Ритм речи – это ее скорость. Не следует говорить слишком быстро, захлеб. Но и замедленный темп создает о человеке впечатление тугодума. Здесь также уместно правило «золотой середины».

Тональность речи – это сила и варьирование звуков. Сменой интонации можно и нужно пользоваться. Недопустим лишь переход на повышенный тон. А срыв менеджера на крик – показатель его профнепригодности.

Чувство юмора – очень существенный элемент имиджа. Умение вовремя и тонко пошутить, оценить чужой юмор является весьма важным качеством, которое может помочь расположить к себе собеседника, разрядить сложную ситуацию.

Однако параллельно с чувством юмора следует проявлять и чувство меры. Смех не к месту, грубые анекдоты резко отрицательно сказываются на имидже менеджера.

Благоприятное впечатление на окружающих производит *улыбка*. Это настолько важно для менеджера, что специалисты советуют специально тренировать улыбку перед зеркалом. Приятная улыбка будет успешно работать на положительный имидж.

Профессиональная часть имиджа включает обязательность, характер профессиональной деятельности, состояние рабочего места.

Обязательность как элемент имиджа включает надежность, ответственность, пунктуальность, умение «держат слово». Менеджер должен уметь реально оценивать свои возможности, принимая на себя те или иные обязательства, давая обещания. Надо уметь в необходимых случаях сказать: «нет»; «извините, но не смогу»; «не получится». Это несравненно лучше для имиджа, чем пообещать, но не сделать.

Необязательность, непунктуальность, безответственность создают менеджеру отрицательный имидж, свидетельствуют о его низкой профессиональной квалификации.

Характер профессиональной деятельности менеджера включает специальные знания, деловую уверенность, эмоциональную устойчивость.

Если о человеке говорят, что «он знает свое дело», значит у него высокий профессиональный имидж. Он располагает к доверию.

Выше неоднократно отмечалась важность эмоциональной сферы. Для профессиональной характеристики менеджера это более чем актуально. Если в приемной руководителя спрашивают, в каком он сегодня настроении – это показатель его низкой управленческой квалификации.

Состояние рабочего места как элемент имиджа менеджера складывается из дизайна обстановки и порядка в документах и вещах. Дизайн рабочего места должен отвечать следующим требованиям: эстетичность, функциональность, уют. Современный дизайн делового пространства направлен не на задачи контроля за персоналом. Цель организации рабочих мест – сформировать психологическую атмосферу сотрудничества, поддержать корпоративный дух, создать условия для командной организации труда.

Порядок на рабочем месте также многое говорит о менеджере. По этому поводу специалисты приводят ряд образных выражений. В частности: «Порядок в бумагах – ясность в голове»; «Захламленность на столе – сумбур в голове». Хотя это и не всегда верно, однако впечатление создает именно такое.

Для поддержания положительного профессионального имиджа менеджера на его рабочем столе должен быть порядок. Наверху находятся лишь те документы, с которыми он в данное время работает. Все остальное должно быть на своих местах согласно индивидуально созданной системе хранения документов и материалов.

Для того, чтобы имидж помогал менеджеру в работе, следует постоянно заботиться о нем во всех его элементах. Следует помнить, что сформировать положительный имидж сложно, а вот уронить его можно очень быстро. Профессионально формированием имиджа занимаются **имиджмейкеры**.

### **Контрольные вопросы**

1. Сущность и классификация конфликтов.
2. Конфликты в коллективе и пути их преодоления.
3. Причины конфликтов.
4. Виды конфликтов.
5. Методы управления конфликтами.
6. Последствия конфликтов.
7. Природа и причина стрессов.
8. Взаимосвязь конфликта и стресса.
9. Методы снятия стресса.
10. Власть и влияние, их понятие.
11. Виды власти, их характеристика.
12. Методы влияния, их содержание.
13. Лидерство и власть.

14. Стили руководства в управлении.
15. Двухмерная трактовка стилей.
16. Имидж менеджера.