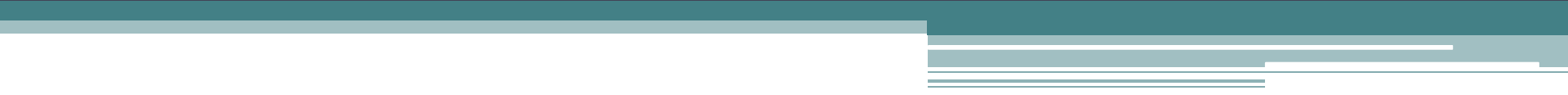
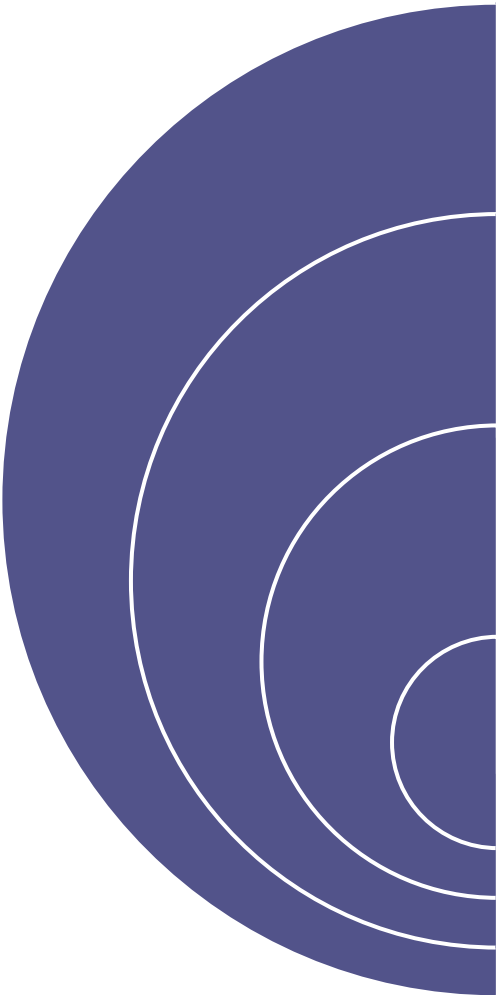


ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ



ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ



УПРАВЛЕНИЕ – это такое руководство людьми, которое позволяет достичь поставленных целей наиболее рациональным и эффективным путем.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНИКА — это совокупность конкретных умений и навыков решения управленческих задач.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА — это организация собственной деятельности и деятельности других для наиболее полного раскрытия способностей и творческого потенциала каждого работника.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ИСКУССТВО — творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных, нетипичных ситуациях.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1

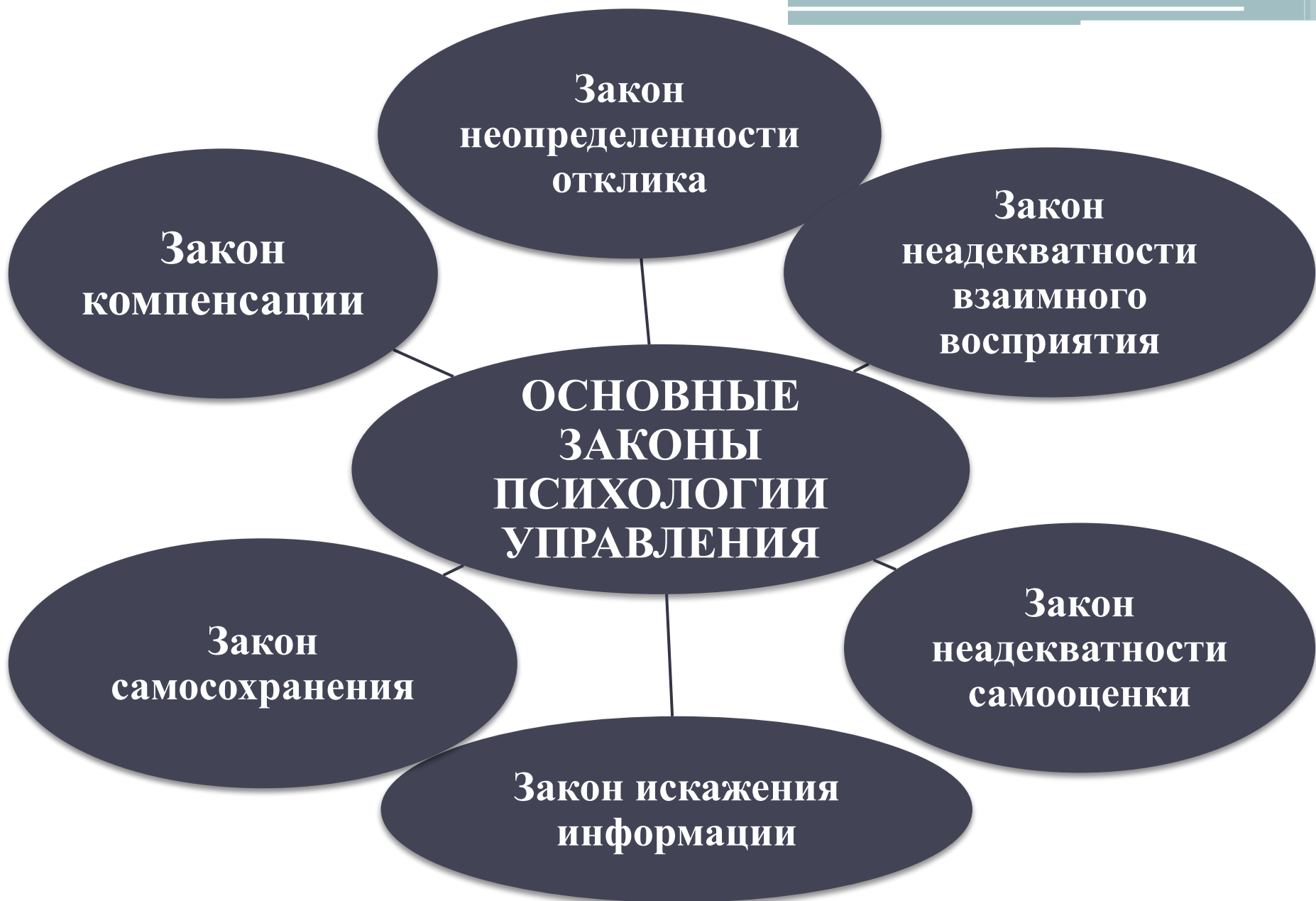
- Она направлена на других людей, побуждает их к действию и организует эти действия

2

- Она является специфическим видом межличностного взаимодействия

3

- Это деятельность, состоящая из операционных компонентов (конкретные действия, навыки), рефлексивных компонентов (управленческая культура) и креативных компонентов (управленческое искусство), находящихся в тесной связи



1. ЗАКОН НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ОТКЛИКА

ЗАКОН ЗАВИСИМОСТИ ВНЕШНИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ ОТ ВНУТРЕННИХ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ (СТРУКТУР)

Апперцепция —
зависимость
восприятия от
прошлого опыта
субъекта.

ОСНОВА

*Стереотипы
сознания* —
устойчивые мнения,
оценки, суждения,
которые неточно и
неполно отражают
окружающую
действительность.

СТЕРЕОТИПЫ ВОСПРИЯТИЯ

СТЕРЕОТИП – это некоторый устойчивый образ явления или человека, которым пользуются как средством, своего рода «сокращением», схемой при взаимодействии. Он возникает на основе сложившихся в быту (или в профессиональной деятельности) расхожих представлений о сути тех или иных явлений.

Еще Сократ говорил: «Три вещи можно считать счастьем: что ты – не дикое животное, что ты – грек, а не варвар, и что ты – мужчина, а не женщина».

СОЦИАЛЬНЫЕ СТЕРЕОТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ

МЕХАНИЗМЫ СТЕРЕОТИПИЗАЦИИ

Эмоциональное восприятие
другим человеком

Эмоциональное восприятие,
переживание

Познание другого
в позитивном образе

Способность человека
воспринимается

Присвоение человеку
личности

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

*«Эффект ореола»
(«галлоэффект»,
«эффект нимба
или рога»)*

- общее благоприятное впечатление (мнение) о человеке переносится и на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. И наоборот, общее негативное впечатление также ведет к отрицательной оценке тех черт, которые неизвестны.

*«Эффект
знакомства», или
«первого
впечатления»*

- состоит в тенденции к сильной переоценке первой информации о человеке, в ее фиксации и высокой устойчивости в дальнейшем по отношению к другой, поступившей позже, информации.

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

*«Эффект
последовательности»
как «эффект новизны»*

- Более новая информация об известном оказывается субъективно наиболее значимой.

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

Эффект «роли»

- исполнение ролевых функций способно на самом деле оказать воздействие на личность (освоение какой-либо профессии в психологии часто связывается с понятием «профессиональная деформация»).

Эффект «присутствия»

- Если человек прекрасно владеет навыками какой-либо деятельности, то на глазах у окружающих он справится с ней еще лучше, чем в одиночестве; если же его действия не отточены до автоматизма, то присутствие других людей приведет к не столь высоким результатам.

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

«Эффект авансирования»

- когда человеку приписывают несуществующие достоинства, а затем разочаровываются, сталкиваясь с его поведением, которое неадекватно сложившемуся о нем положительному представлению.

«Эффект снисходительности» («эффект прокурора»)

- Состоит в необоснованно позитивном восприятии руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт при недооценке негативных, в мнении, что они «еще исправятся».

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

Эффект «физиогномической редукции»

- состоит в поспешных выводах о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика.

«Эффект красоты»

- внешне более привлекательные люди расцениваются как более приятные в целом (более открытые, коммуникабельные, успешные), менее симпатичным отводится менее завидная роль.

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

*«Эффект
ожиданий», или
«эффект
Пигмалиона»*

- на какую обратную связь человек рассчитывает, такую в результате и получает.

*Эффект
отрицательной
асимметрии
начальной
самооценки*

- Вначале именно другая группа («Они») имеет более выраженную качественную определенность при восприятии, чем своя («Мы»). Но в дальнейшем первая оценивается все хуже и менее точно, чем вторая (своя).

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

Феномен «внутригруппового фаворитизма»

- состоит в тенденции благоприятствовать в восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес членам некоторой другой группы (или групп).

Феномен «презумпции взаимности»

- заключается в устойчивой тенденции человека воспринимать отношения к нему со стороны окружающих его людей подобными его собственным отношениям к ним.

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

***Феномен
«предположения о
сходстве»***

- состоит в тенденции субъекта считать, что другие значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам.

***«Эффект
проекции»***

- Проецирование на людей собственных качеств вызывает установку на ожидание и соответствующего поведения.

ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

*Феномен
игнорирования
информационной
ценности
неслучившегося*

- Любая руководитель хорошо знает, что чаще более важным является не то, что человек сказал или сделал, а то, что он не сказал и не сделал. Причем информация «о неслучившемся» не только недооценивается, но вообще часто игнорируется как не имеющая места и поэтому вообще не принимается в расчет, что очень часто приводит к ошибкам в руководстве.

2. Закон неадекватности взаимного восприятия

ЧЕЛОВЕК НИКОГДА НЕ МОЖЕТ ПОСТИЧЬ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА С ТОЙ ТОЧНОСТЬЮ И ПОЛНОТОЙ, КОТОРАЯ БЫЛА БЫ ДОСТАТОЧНОЙ ДЛЯ СЕРЬЕЗНЫХ РЕШЕНИЙ ОТНОСИТЕЛЬНО ЭТОГО ЧЕЛОВЕКА.

- 1) Человек всегда находится в состоянии изменения.** Известно, что в любой момент времени любой человек определенного возраста может находиться на разных уровнях физического, физиологического, интеллектуального, социального, нравственного, эмоционального и сексуального развития.
- 2) Человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и «слабые места».**
- 3) Достаточно часто человек не может дать информацию о себе потому, что не знает себя.**

3. Закон неадекватности самооценки

**ПРИ ПОПЫТКЕ ОЦЕНИТЬ СЕБЯ ЧЕЛОВЕК
СТАЛКИВАЕТСЯ С ТЕМИ ЖЕ ВНУТРЕННИМИ
БАРЬЕРАМИ И ОГРАНИЧЕНИЯМИ, ЧТО И ПРИ
АНАЛИЗЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ.**

ЗАВЫШЕННАЯ

САМООЦЕНКА

ЗАНИЖЕННАЯ

4. Закон искажения информации

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ (ДИРЕКТИВЫ, ПРИКАЗЫ, РАСПОРЯЖЕНИЯ И Т. Д.) ИМЕЕТ ОБЪЕКТИВНУЮ ТЕНДЕНЦИЮ К ИЗМЕНЕНИЮ СМЫСЛА В ПРОЦЕССЕ ДВИЖЕНИЯ «СВЕРХУ ВНИЗ».

1. Язык, на котором передается управленческая информация, является языком многозначным. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50% (кстати, на этом факте построена известная игра «испорченный телефон»).
2. Если информация неполная, если доступ к ней ограничен и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки.
3. Люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также по физическому и психическому состоянию.

БАРЬЕРЫ НА ПУТИ ЭФФЕКТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ



ВИДЫ СЛУХОВ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

ВИДЫ СЛУХОВ	КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
«Мечты и чаяния»	Отражают желания и надежды людей, инициирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников
Слухи-«пугала»	Возникают на почве страхов и опасений, вызывая беспокойство в коллективе, могут нанести ущерб
«Вбивание клиньев»	Продиктованы агрессивностью, порой ненавистью; наиболее агрессивный тип. Наносят урон, как репутации компании, так и отдельных работников
Финальный слух	Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками

5. Закон самосохранения

ОДНИМ ИЗ ВЕДУЩИХ МОТИВОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ, ЯВЛЯЕТСЯ СОХРАНЕНИЕ ЛИЧНОГО СТАТУСА, СОСТОЯТЕЛЬНОСТИ, СОБСТВЕННОГО ДОСТОИНСТВА.

6. Закон компенсации

ЧЕЛОВЕК, ИМЕЮЩИЙ КАКИЕ-ТО НЕДОСТАТКИ, СЛОЖНОСТИ ИЛИ ПРОБЛЕМЫ В ОДНОЙ ОБЛАСТИ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ОСОЗНАННО ИЛИ НЕОСОЗНАННО СТАРАЕТСЯ КОМПЕНСИРОВАТЬ ИХ УСИЛЕННОЙ РАБОТОЙ В ДРУГОЙ ОБЛАСТИ.

КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Самое важное в общении –
услышать то, что не было
сказано.*

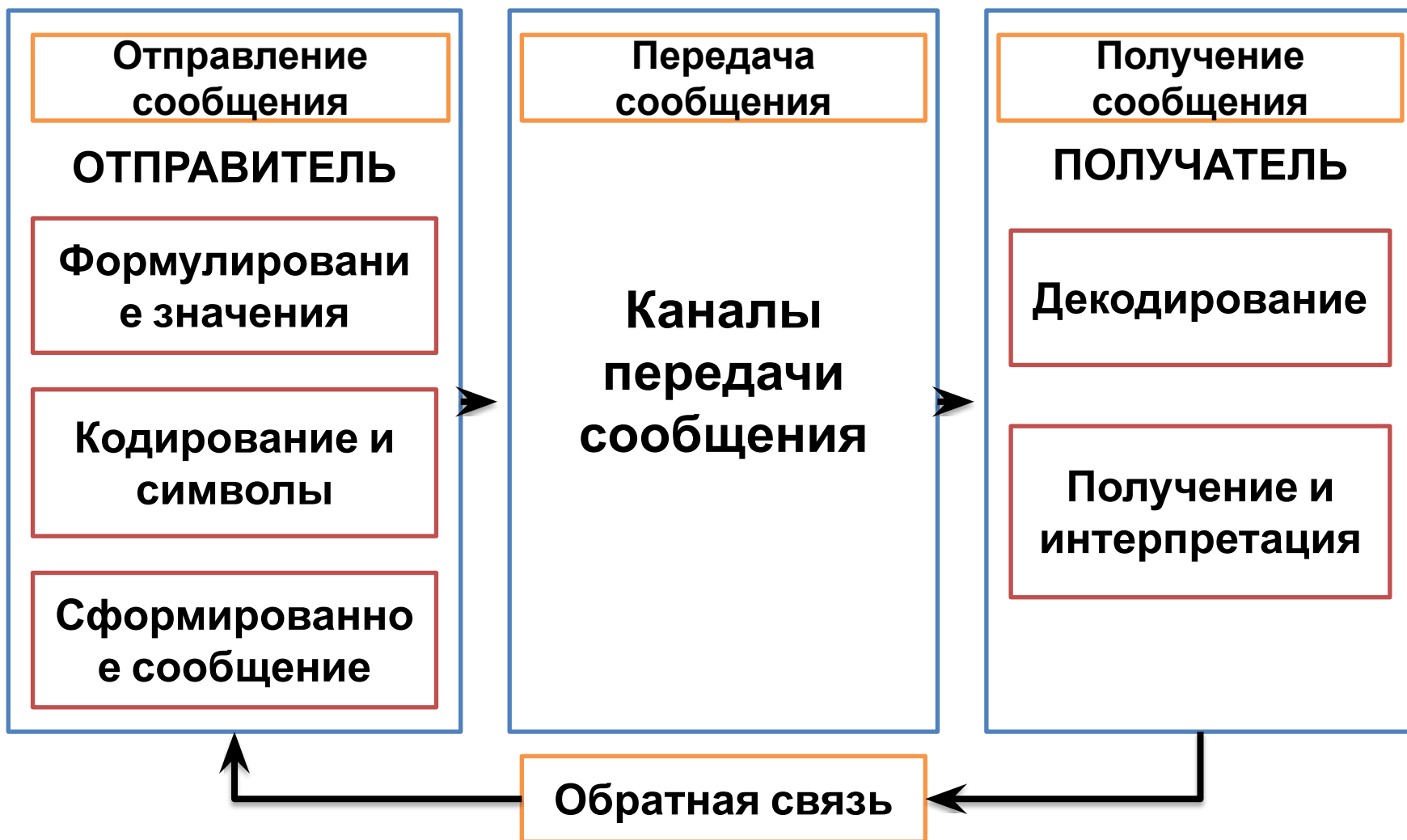
Питер Друкер

КОММУНИКАЦИИ

Под коммуникацией понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий.

Цель коммуникации — **добиться от**
предпринимающей стороны **точного понимания**
отправленного сообщения.

ЭТАПЫ И ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ



ЭТАПЫ И ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИИ

РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ

1. Важно правильно построить систему обратной связи, для чего решить следующие задачи:
2. Разработать комплекс правил, чтобы сотрудники знали, о чем информированы руководители.
3. Определить и настроить каналы, по которым пойдет информация.
4. Создать фильтр, с помощью которого отсеиваются ненужные сведения.
5. Разработать правила наказания нарушителей и довести их до каждого сотрудника, чтобы система была прозрачной.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ДОЛЖНА ОБЛАДАТЬ РЯДОМ ХАРАКТЕРИСТИК

1. Направленность. Цель эффективной обратной связи – улучшение качества работы каждого отдельного работника, повышение его ценности. Она не должна унижать чувство собственного достоинства или затрагивать репутацию человека.

2. Конкретность, конструктивность. Эффективная обратная связь должна обеспечить получателей конкретной информацией о состоянии дел, благодаря которой они могут понять, как исправить сложившуюся ситуацию.

3. Описательный характер. Эффективная обратная связь должна не оценивать деятельность работника, а объективно описывать, что он реально сделал.

4. Полезность. Эффективная обратная связь предоставляет информацию, которую работник может использовать для улучшения качества своего труда.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ДОЛЖНА ОБЛАДАТЬ РЯДОМ ХАРАКТЕРИСТИК

5. Своевременность. Чем скорее осуществляется обратная связь, тем лучше для дела.

6. Желание и готовность работников к восприятию обратной связи. Если работникам навязывают обратную связь, она оказывается значительно менее эффективной.

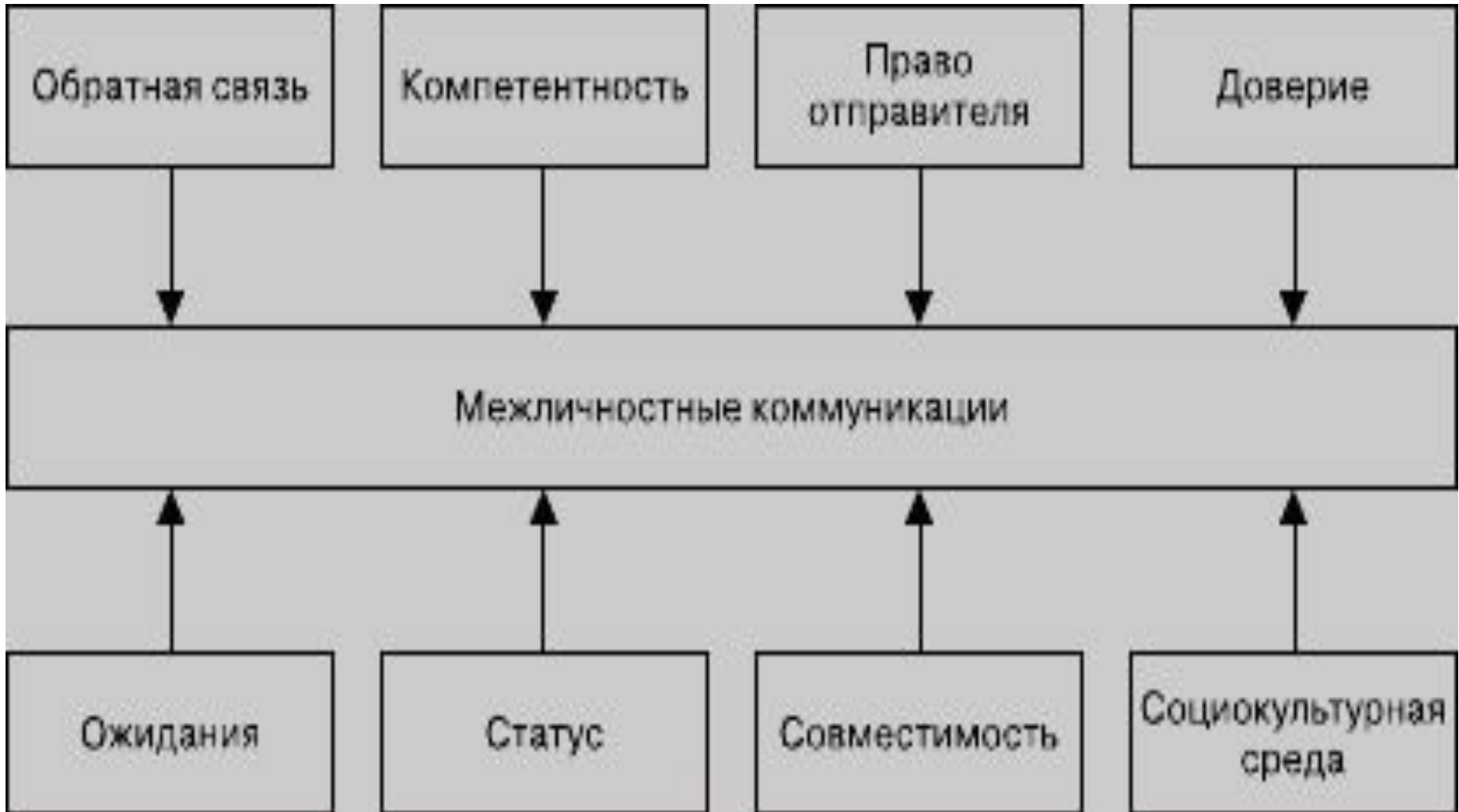
7. Ясность, четкость выражения, понятность получателю. Получатель обратной связи должен ясно ее понимать, например, при визуальном контакте отправитель может следить за выражением лица получателя.

8. Надежность и достоверность характеризуют, насколько получатель доверяет полученной по обратной связи информации и насколько верно она отражает реальное состояние дел. Искажение при передаче может повлечь за собой как неверную реакцию руководителя, так и последующие неверные изменения в действиях подчиненного.

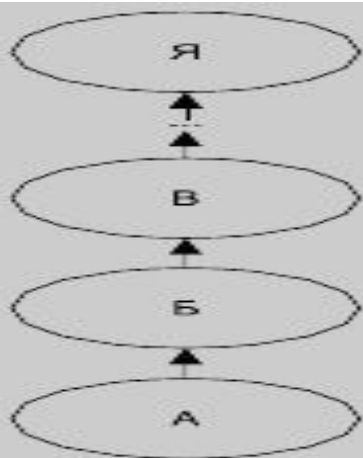
КЛАССИФИКАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ

ПРИЗНАК КЛАССИФИКАЦИИ	ВИДЫ КЛАССИФИКАЦИИ
Субъект и средства коммуникации	<ul style="list-style-type: none">• Коммуникации с помощью технических средств• Межличностные
Форма общения	<ul style="list-style-type: none">• Вербальные• Невербальные
Каналы общения	<ul style="list-style-type: none">• Формальные• Неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	<ul style="list-style-type: none">• Вертикальные• Горизонтальные• Диагональные
Направленность общения	<ul style="list-style-type: none">• Нисходящие• Восходящие

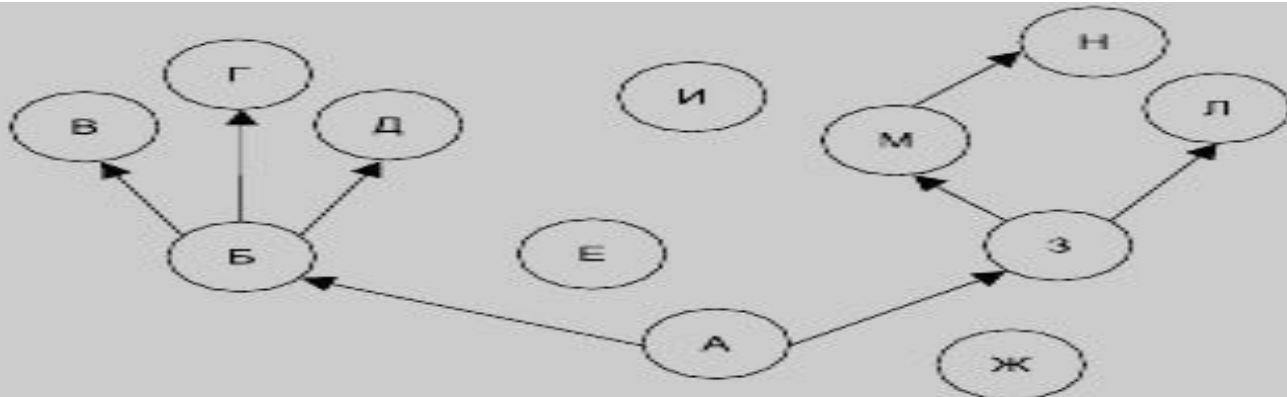
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ



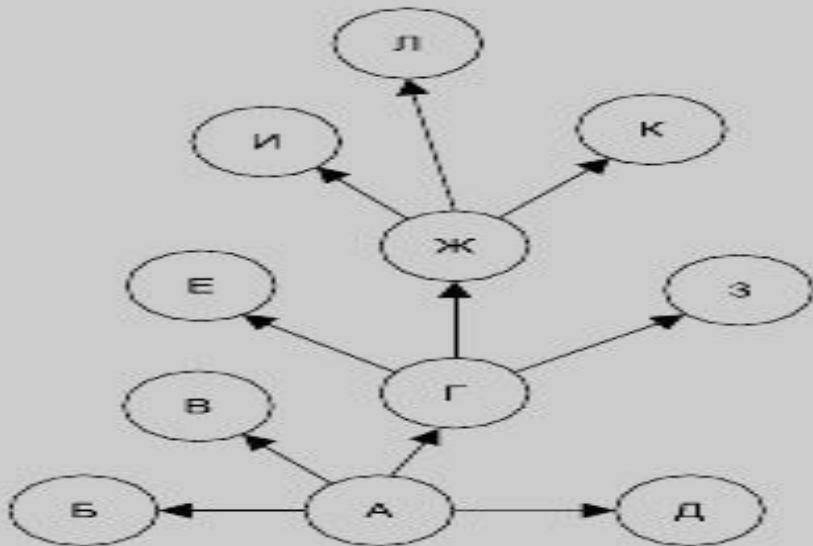
Виды неформальных коммуникаций «виноградная лоза»



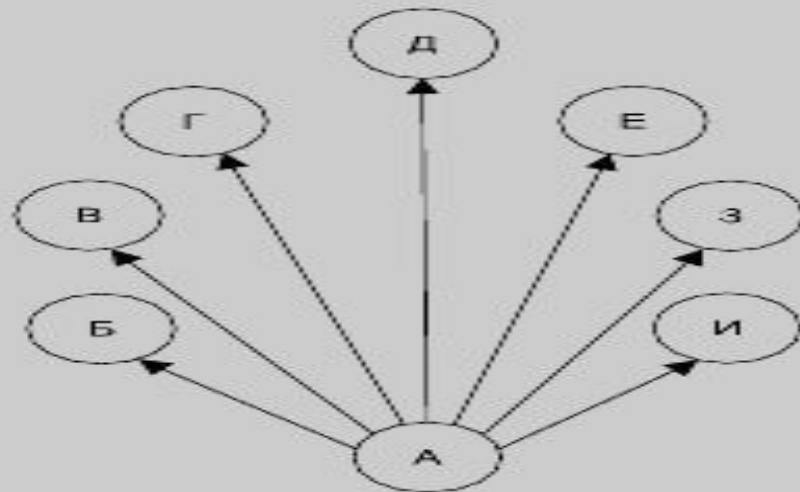
Однонаправленная цепочка



Вероятностная цепочка, когда новость передается случайным образом



Гроздевая цепочка, когда слухи передаются отдельными сотрудниками



Сплетня

Виды слухов и их характеристика

ВИДЫ СЛУХОВ	КРАТКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА
«Мечты и чаяния»	Отражают желания и надежды людей, инициирующих слухи. Это наиболее позитивные слухи, способствующие творчеству работников
Слухи-«пугала»	Возникают на почве страхов и опасений, вызывая беспокойство в коллективе, могут нанести ущерб
«Вбивание клиньев»	Продиктованы агрессивностью, порой ненавистью; наиболее агрессивный тип. Наносят урон, как репутации компании, так и отдельных работников
Финальный слух	Вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

ОСНОВНЫЕ ТИПЫ НЕВЕРБАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

КИНЕСИЧЕСКИЕ

Выразительные
движения тела

Жесты, мимика, пантомимика,
поза, походка

Визуальный контакт
(взгляд)

Направление, длина паузы,
частота контакта

ПРОСОДИЧЕСКИЕ И ЭКСТРАЛИНГВИСТИ ЧЕСКИЕ

Голос и речь

Интонация, громкость, тембр,
темп речи, ритм, дикция,
модуляция, высота,
тональность, паузы, смех,
плач, кашель, зевание, вздох

ТАКЕСИЧЕСКИЕ

Динамические
прикосновения

Рукопожатие, поцелуй,
похлопывание

ПРОКСЕМИЧЕСКИЕ

Пространственная
структура общения

Ориентация и угол общения
партнеров, дистанция

ЖЕСТЫ, ОБЩИЕ ДЛЯ ВСЕХ КУЛЬТУР

ВИД ЖЕСТА	НАЗНАЧЕНИЕ	ПРИМЕРЫ
КОММУНИКАТИВНЫЕ	С их помощью осуществляется общение	Жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запрета, утвердительные, отрицательные, вопросительные
МОДАЛЬНЫЕ	Отражают оценку отношение	Жесты одобрения, и неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности
ОПИСАТЕЛЬНЫЕ	Имеют смысл в контексте речевого высказывания	Жесты указания размера, формы, направления

ПРИ ОБЩЕНИИ ЧАСТО НАБЛЮДАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЖЕСТЫ:

- ***жесты оценки:*** почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта; вставание и прохаживание; наклоненная голова;
- ***жесты уверенности:*** соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле, закладывание рук за голову;
- ***жесты нервозности и неуверенности:*** переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть; прикосновение к запонкам, часам, пуговице, сумочке;
- ***жесты самоконтроля:*** руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую за запястье или предплечье; поза человека, сидящего на стуле вцепившись руками в подлокотники или сжав кулаки, лодыжки при этом сведены вместе;

ПРИ ОБЩЕНИИ ЧАСТО НАБЛЮДАЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ЖЕСТЫ:

- ***жесты запрета:*** сложенные или скрещенные на груди руки; корпус отклоненный назад; манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами, дужка очков во рту;
- ***жесты ожидания:*** потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань;
- ***жесты доминирования:*** выставление больших пальцев рук напоказ; резкие взмахи руками сверху вниз;
- ***жесты неискренности и сомнения:*** защита рта рукой, прикосновение к носу, потирание века, почесывание и потирание уха, почесывание шеи, оттягивание воротничка, поворот корпуса в сторону от собеседника;
- ***жесты разочарования и враждебности:*** сцепленные пальцы рук (они могут быть подняты на уровень лица, руки со сцепленными пальцами могут лежать на столе, на коленях при сидячем положении или внизу перед собой в стоячем положении).

МИМИКА – ДВИЖЕНИЯ МЫШЦ ЛИЦА

Части лица и мимика	Эмоциональное состояние					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ подняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза раскрыты или прищурены
Яркость глаз	Глаза блестят		Глаза тусклые	Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное		Лицо подвижное		Лицо динамичное	

Взгляд – наиболее естественное средство невербального общения. Направление взгляда показывает, на кого (или на что) направлено внимание собеседника, а также дает обратную связь, т. е. показывает, как собеседник относится к сообщению.

**ВЗГЛЯД И
СОПУТСТВУЮЩЕЕ
ДВИЖЕНИЕ**

ТРАКТОВКА

НЕОБХОДИМО

Подъем головы и взгляд
вверх

Подожди минуту, подумаю

Прервать контакт

Движение головой и
насупленные брови

Не понял, повтори

Усилить контакт

Улыбка, возможно, легкий
наклон головы

Понимаю, мне нечего
добавить

Продолжить контакт

Ритмичное кивание головой
Долгий неподвижный
взгляд в глаза собеседнику

Ясно, понял, что тебе нужно

Продолжить контакт

Хочу подчинить себе

Действовать по
обстановке

Взгляд в сторону

Пренебрежение

Уйти от контакта

Взгляд в пол

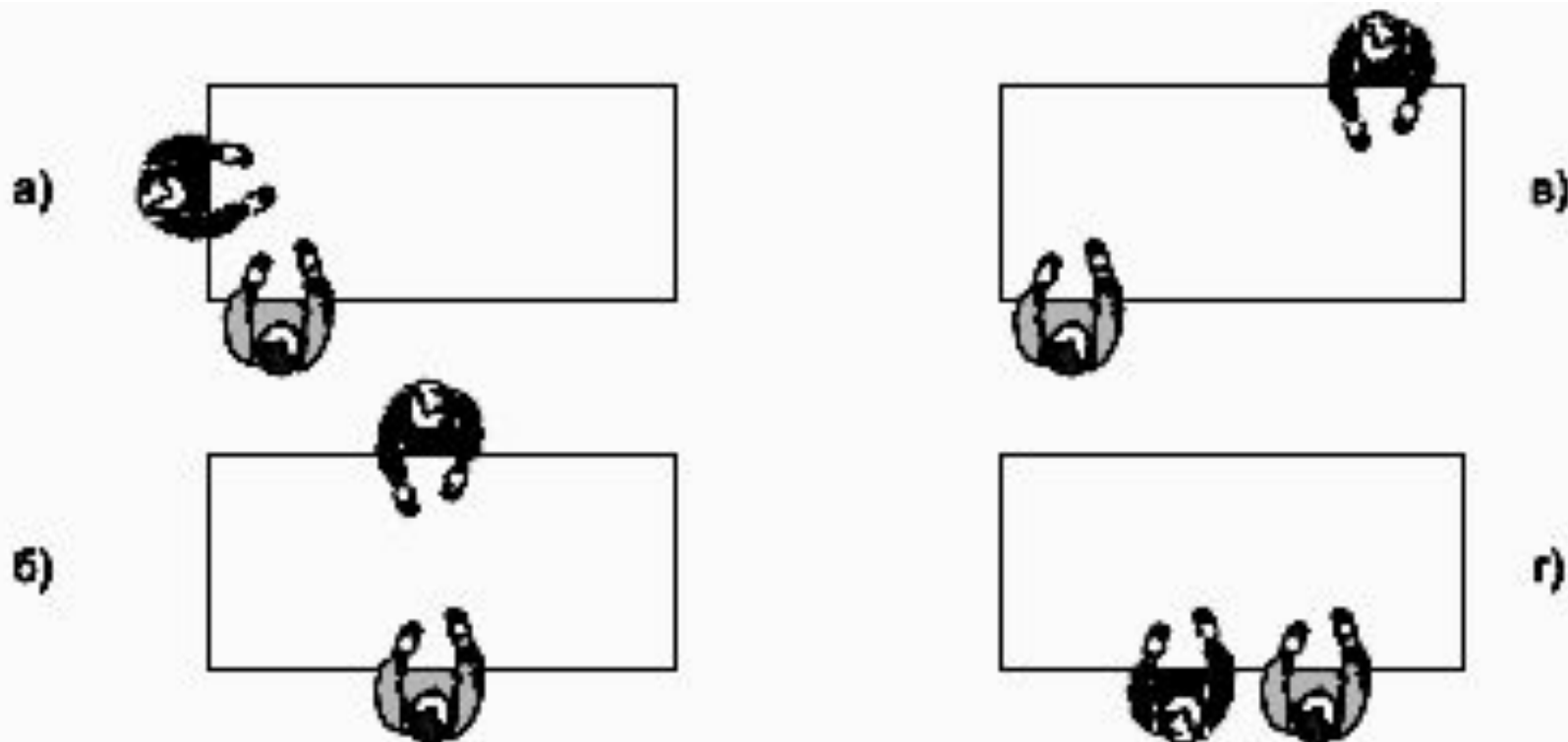
Страх и желание уйти

Уйти от контакта

Дистанции общения, характерные для североамериканской культуры

ВИД ДИСТАНЦИИ	НОРМА	ТИП ОБЩЕНИЯ
Интимная дистанция	До 50 см	Общение самых близких людей
Персональная (личная) дистанция	50-120 см	Общение со знакомыми людьми
Социальная дистанция	120-350 см	Дискуссия между коллегами, общение с людьми, которых не очень хорошо знают, официальное сообщение
Публичная общественная дистанция	Свыше 350 см	Обезличенные и формальные разговоры, выступления перед различными аудиториями

ПОЗИЦИИ ОБЩАЮЩИХСЯ СТОРОН И ИХ ЗНАЧЕНИЕ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ



- а) позиция углового расположения, характерная для людей, занятых дружеской непринужденной беседой;
- б) конкурирующие собеседники — оборонительная позиция;
- в) независимая позиция — расположение по диагонали;
- г) общение при деловом взаимодействии

Барьеры на пути эффективных коммуникаций



Примеры коммуникативных барьеров

Тип барьера	Примеры проявлений
Личностные	<p>Психологическая несовместимость отправителя и получателя. Различия в ценностных суждениях.</p> <p>Компетентность отправителя и получателя (знания, квалификация, навыки, опыт).</p> <p>Негативный прошлый опыт коммуникаций.</p> <p>Селективное восприятие информации.</p> <p>Неумение слушать собеседника.</p> <p>Фильтрация информации.</p> <p>Вредные вербальные привычки (слова и звуки-паразиты: «так сказать», «э-э», «это самое» и т. д.).</p> <p>Вредные невербальные привычки (жесты, мимика)</p>
Физические	<p>Отвлекающий шум, временно заглушающий голос, передающий сообщение. Расстояние между людьми во время общения.</p> <p>Помехи во время радиопередачи.</p>
Семантические	<p>Различное понимание слов, рисунков, действий (мимики, жестов, пантомимики)</p>

Тип барьера	Примеры проявлений
Языковые	Различное понимание одних и тех же слов и выражений. Жаргон, используемый в данной группе, слэнг
Организационные	Многоуровневость. Нарушение нормы управляемости. Излишняя централизация, что приводит к информационной перегрузке центра. Излишняя дифференциация подразделений, в результате чего их сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения, и обмен информацией между ними ограничивается. Неопределенность обязанностей и прав
Культурные различия	Культурные различия, проявляющиеся, например, в пунктуальности, точности начала совещаний, переговоров, дистанции между общающимися людьми (см. табл. 7.3.5), использовании вульгаризмов в деловой беседе, приверженности своему языку при проведении переговоров, манерах держаться (например, при японцах нельзя держать руки в карманах), использовании различных жестов, тоне, громкости голоса при переговорах
Временные	Дефицит времени общения
Коммуникационные перегрузки	Часть сообщений отсеивается, даже не декодируется. Трудность или невозможность упорядочить информацию, содержащуюся на многообразных носителях
Различия в статусе	Один из участников коммуникации боится высказать свое мнение, боится задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным

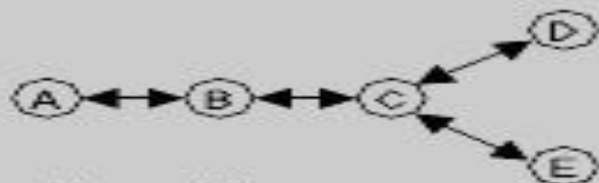
10 «не» в процессе слушания

1. Не перебивайте собеседника без надобности.
2. Не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.
3. Не спешите принять решение, не разобравшись в сути проблемы.
4. Не отвлекайтесь, когда говорит ваш собеседник.
5. Не давайте вашим эмоциям, установкам, стереотипам влиять на оценку собеседника и его сообщения.
6. Не делайте поспешных возражений, не выслушав говорящего внимательно и до конца.
7. Не отвергайте с ходу новую для вас идею только потому, что она нова для вас и выглядит сомнительной или вы с ней не согласны.
8. Не задавайте одновременно слишком много вопросов. Это подавляет собеседника и вынуждает занять оборонительную позицию.
9. Не давайте непрошенных советов. Сначала установите, что хочет собеседник: совместно поразмышлять, обсудить проблему или же получить конкретную информацию.
10. Не делайте поспешных выводов.

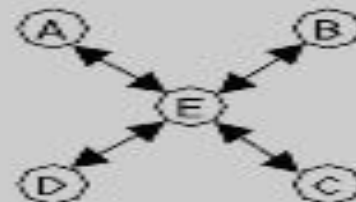
Образцы межличностных коммуникаций в группе



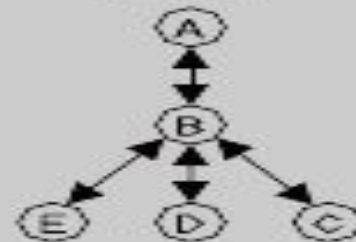
«Цепочка»



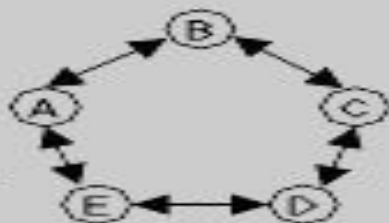
«Игрек(Y)»



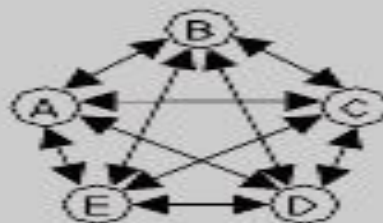
«Звезда»



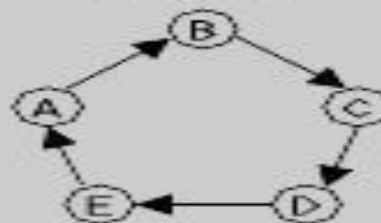
«Шпора»



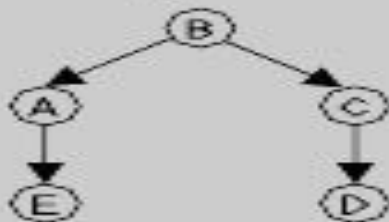
«Круг»



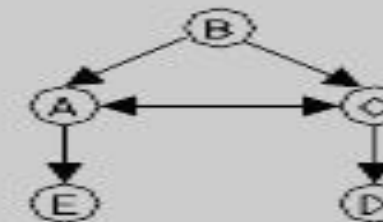
«Всеканальная»



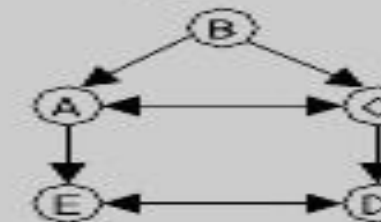
«Вертушка»



«Тент»



«Палатка»



«Дом»

СОЦИАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

МЕХАНИЗМ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ РЯД ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫХ ЭТАПОВ:

- 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ**
- 2. СБОР, ОБРАБОТКА, АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ И ОЦЕНКА
ОБСТАНОВКИ**
- 3. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ**
- 4. ВЫРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**
- 5. ДОВЕДЕНИЕ ДО ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ПОСТАВЛЕННЫХ ЗАДАЧ,
ПОДБОР И РАССТАНОВКА СИЛ**
- 6. ПОЛУЧЕНИЕ, ОБРАБОТКА, АНАЛИЗ СВЕДЕНИЙ О
РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ**
- 7. ВНЕСЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ В СОДЕРЖАНИЕ И ДИНАМИКУ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ**

МЕТОДЫ СОЦИАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

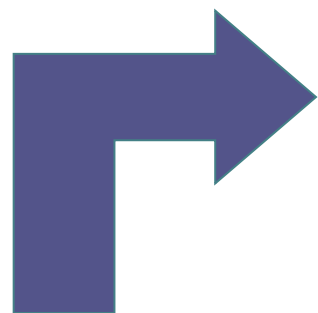
**РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ
(АДМИНИСТРАТИВНЫЕ)**

**СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ**

СОЦИАЛЬНЫЕ



МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПО УРОВНЯМ



ЛИЧНОСТЬ



- 1) ПРЯМОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ
- 2) ЧЕРЕЗ МОТИВЫ И ПОТРЕБНОСТИ
- 3) ЧЕРЕЗ ОКРУЖАЮЩУЮ СОЦИАЛЬНУЮ СРЕДУ

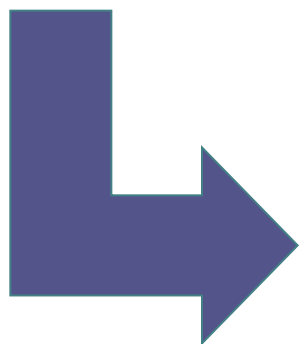
**УРОВНИ
УПРАВЛЕНИЯ**



**МАЛАЯ
ГРУППА**



- 1) СПЛОЧЕНИЕ ГРУППЫ
- 2) ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЕ ФОРМИРОВАНИЕ СОСТАВА ГРУППЫ



**КОЛЛЕКТИ
В**



- 1) СОГЛАСОВАНИЕ ФОРМАЛЬНОЙ И НЕФОРМАЛЬНОЙ СТРУКТУРЫ
- 2) ДЕМОКРАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
- 3) СОЦИАЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

СОЦИАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

ОТНОШЕНИЯ
СУБОРДИНАЦИИ
И
КООРДИНАЦИИ

НАПРАВЛЕНИЯ

ОТНОШЕНИЯ
СОТРУДНИЧЕСТВ
А И
СОСТЯЗАТЕЛЬНО
СТИ

ОТНОШЕНИЯ
ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Характеристика стилей руководителя

№ п/п	Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	СТИЛИ РУКОВОДСТВА		
		Авторитарный	Демократический	Либеральн ый
1.	Приемы принятия решения	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
2.	Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрашивает
3.	Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с полномочиями	Снимает с себя всякую ответственн ость

Характеристика стилей руководителя

№ п/п	Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
		Авторитарный	Демократический	Либеральный
4.	Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
5.	Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6.	Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает – все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

Характеристика стилей руководителя

№ п/п	Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
		Авторитарный	Демократический	Либеральный
7.	Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
8.	Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягок, покладист
9.	Отношение к дисциплине	Приверженец формальной, жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
10.	Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Постоянно использует различные виды стимулов	Постоянно использует различные виды стимулов

ДИАГНОСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА



ДИАГНОСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

ОСНОВНЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ СИНТЕЗАТОРА:

1. **Сознательно идут на вскрытие противоречий**, на конфликт с целью выявить разногласия и решить их. По мнению синтезатора конфликт – источник развития и чем скорее он будет вскрыт, тем лучше.
2. **Система ошеломляющих вопросов и ответов**, повергающих оппонента в шок или изумление (под сомнение могут быть поставлены авторитетные мнения и взгляды, собственная компетентность оппонента, сложившаяся у него картина мира).
3. **Позиция стороннего наблюдателя** (позиция психотерапевта). Синтезаторы обладают способностью участвовать в событиях и быть одновременно вне их, оценивать эти события и себя как бы со стороны.
4. **Инкубация противоречий** - способность удерживать в сознании две противоположные идеи.
5. **Способность к риску**, высказывание смелых, оригинальных идей. Негативный анализ. Синтезаторы подвергают сомнению и критике уже практически принятые и согласованные групповые решения.

ДИАГНОСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

ОСНОВНЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ИДЕАЛИСТА:

1. **Интерес к целому.** Идеалист ощущает себя частью целого коллектива и заботится о благополучии всех, и в том числе и себя.
2. **Дальний прицел.** Идеалисты сосредоточивают все внимание сотрудников на привлекательной для всех перспективе и умеют находить такую перспективу.
3. **Критическая оценка текущих целей** («...постойте, остановитесь, туда ли мы действительно идем?») и их критериев (главный критерий – общее благо). Их проблема – нежелание решительно и настойчиво отстаивать свои идеи, т.к. они избегают конфликтов.
4. **Они умеют активно слушать и размышлять по поводу услышанной информации.** Они владеют приемами рефлексивного слушания: поощрение к высказыванию, выяснение, перефразирование, резюмирование, отражение чувств собеседника и т.д.
5. **Поиск средств для достижения согласия.** При этом довольно часто прибегают к наглядной - графической или схематической форме представления проблемной ситуации, с показом узловых точек соприкосновения интересов всех членов группы.
6. **Апология гуманности.** Идеалисты часто поднимают вопросы затрагивающие жизненные ценности, интересы и положение людей в обществе. Это не всегда нравится Аналитикам и Реалистам.

ДИАГНОСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

ОСНОВНЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРАГМАТИКА:

1. **Инкрементализм** – пошаговое восхождение к цели, т.е. “Прагматики” приходят к далекой конечной цели путем решения длинной цепочки конкретных тактических задач.
2. **Экспериментирование и инновация.** Прагматики устойчивы к неопределенности. Их способ борьбы с неопределенностью – экспериментирование, действия.
3. **Тактическое мышление.** Опираются в основном реальными наличными ресурсами. Ориентируются на “синицу в руках, а не на журавля в небе”.
4. **Маркетинговый подход.** Первые поднимают вопрос о покупательском спросе на предлагаемые услуги, выясняют нужды потребителя, осуществляют рекламирование своих услуг и выясняют информацию о возможных инвесторах.
5. **Планирование возможностей.** Они всегда готовы к благоприятному и неблагоприятному стечению обстоятельств. Никогда не ставят все на одну карту и всегда готовы прекратить убыточное дело.

ДИАГНОСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

ОСНОВНЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ АНАЛИТИКА:

1. **Систематический анализ вариантов.** К решению аналитики приходят путем методической проверки всех возможных вариантов, это сильно растягивает время решения проблемы, но в условиях отсутствия лимита времени дает наибольший качественный эффект.
2. **Запрос дополнительных данных.** Аналитик старается рассмотреть проблему во всех многообразиях ее проявления и поэтому часто нуждается в дополнительной информации по рассматриваемому вопросу.
3. **Консервативное фокусирование.** Однофакторный мыслительный эксперимент — сосредоточение внимания на изолированных признаках проблемы, и попытка выяснить, является ли этот признак существенным для ее решения.
4. **Картирование ситуации.** Составление смысловой карты проблемной ситуации в которой он фиксирует как можно более полный перечень переменных, параметров проблемы и факторов, влияющих на ее решение.
5. **Конструктивное внимание к деталям.** Они очень внимательны к мелочам, ведь именно мелочи порой мешают реализации хорошего плана.
6. **Анализ через синтез — дедуктивное мышление.** Рассуждения от общего к частному. Выведение следствий путем логического рассуждения.

ДИАГНОСТИКА СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

ОСНОВНЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РЕАЛИСТА:

1. **Обработка проблемы с помощью системы вопросов** – Что? Где? Когда? Как? Зачем? Почему? Это помогает ему организовать и направить на достижение конкретных целей как свои действия, так и действия других людей.
2. **Инвентаризация ресурсов.** Реалистов всегда больше интересуют наличные ресурсы, чем резервы.
3. **Стремление к практическим результатам.** Реалист не станет двигаться дальше в заданном направлении, если не видит практического результата совершаемых действий.
4. **Упрощение (редукция).** Реалист стараются свести проблему к ее простейшей форме. Это эффективное средство борьбы с хаосом.
5. **Опора на мнения специалистов.** У реалистов сильна потребность контролировать ситуацию и проверять все на практике.
6. **Острая коррекция.** Реалисты оперативно и гибко реагируют на меняющуюся ситуацию. Для них характерны резкость, жесткость, желание одним махом решить проблему.

СТРАТЕГИЯ ВЛИЯНИЯ НА РУКОВОДИТЕЛЯ С ОПРЕДЕЛЕННЫМ СТИЛЕМ МЫШЛЕНИЯ

КАК ПОВЛИЯТЬ НА АНАЛИТИКА

1. Научитесь говорить со стенкой.
2. Тщательно готовьте материал.
3. Научитесь терпеливо слушать.
4. Научитесь вовремя переводить стрелку.
5. Ищите теорию.

СТРАТЕГИЯ ВЛИЯНИЯ НА РУКОВОДИТЕЛЯ С ОПРЕДЕЛЕННЫМ СТИЛЕМ МЫШЛЕНИЯ

КАК ПОВЛИЯТЬ НА ИДЕАЛИСТА

1. Просите о помощи.
2. Апеллируйте к «идеалистическим идеалам».
3. Научитесь поддерживать связь.
4. Помогите им не быть «приятными во всех отношениях».
5. Избегайте конфликта как чумы.

СТРАТЕГИЯ ВЛИЯНИЯ НА РУКОВОДИТЕЛЯ С ОПРЕДЕЛЕННЫМ СТИЛЕМ МЫШЛЕНИЯ

КАК ПОВЛИЯТЬ НА РЕАЛИСТА

1. Берите быка за рога.
2. Научитесь быть кратким.
3. Научитесь проявлять вежливую твердость.
4. Поощряйте присвоение идей.
5. Давайте ему возможность контролировать ситуацию.

СТРАТЕГИЯ ВЛИЯНИЯ НА РУКОВОДИТЕЛЯ С ОПРЕДЕЛЕННЫМ СТИЛЕМ МЫШЛЕНИЯ

КАК ПОВЛИЯТЬ НА ПРАГМАТИКА

1. Научитесь играм обмена.
2. Не мешайте им нравиться.
3. Научитесь читать между строк.
4. Не стесняйтесь хвалить свой товар.
5. Научитесь “сложению сил”.

СТРАТЕГИЯ ВЛИЯНИЯ НА РУКОВОДИТЕЛЯ С ОПРЕДЕЛЕННЫМ СТИЛЕМ МЫШЛЕНИЯ

КАК ПОВЛИЯТЬ НА СИНТЕЗАТОРА

1. Научитесь «заманивать джина в бутылку».
2. Руководствуйтесь принципом дополнительности.
3. Научитесь вести потешные бои.
4. Избегайте бюрократии.
5. Опирайтесь на процедурную справедливость.