

Организационное поведение

Мастер-класс

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Организационное поведение — это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний.

Исследования ОП позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека.

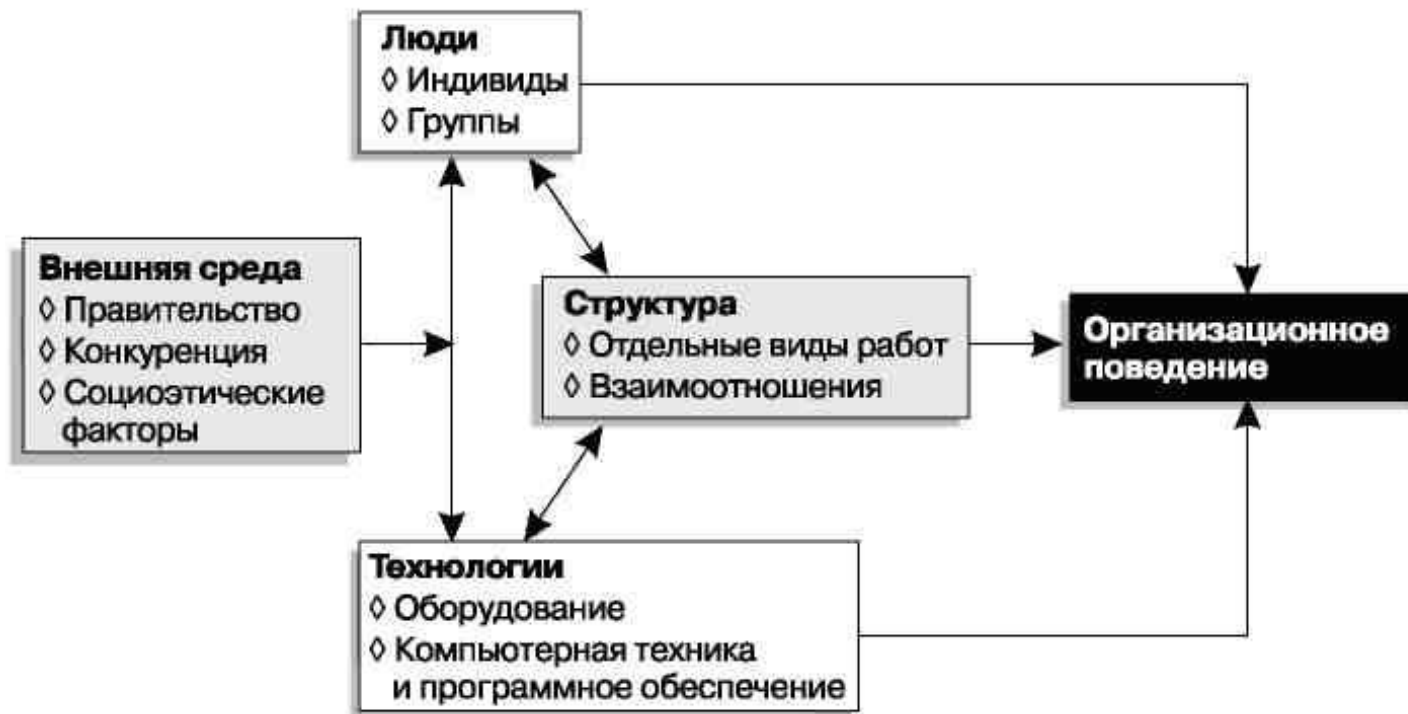
Конечная цель изучения ОП — овладение навыками *управления поведением* людей в процессе труда.

Силы определяющие характер организационного поведения

Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть классифицировано по четырем направлениям:

- люди,
- организационные структуры,
- технологии
- внешняя среда, в которой действует данная организация.

Силы определяющие характер организационного поведения



Базисные концепции организационного поведения

Человеческая природа	Природа организации
◆ Индивидуальные особенности	◆ Социальные системы
◆ Восприятие	◆ Взаимный интерес
◆ Целостность личности	◆ Этические принципы
◆ Мотивированное поведение	
◆ Стремление к соучастию	
◆ Ценность личности	

СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ

Функционально-динамическая структура личности (по К.К. Платонову)

5. СПОСОБНОСТИ

1. Социальная направленность

2. Опыт

3. Индивидуально-психологические
особенности

4. Биопсихические качества

6. ХАРАКТЕР

Биопсихические качества

Возраст

- биологический
- хронологический
- психологический

Гендерные (половые) различия

Темперамент

- биообусловленный
- поведенческий

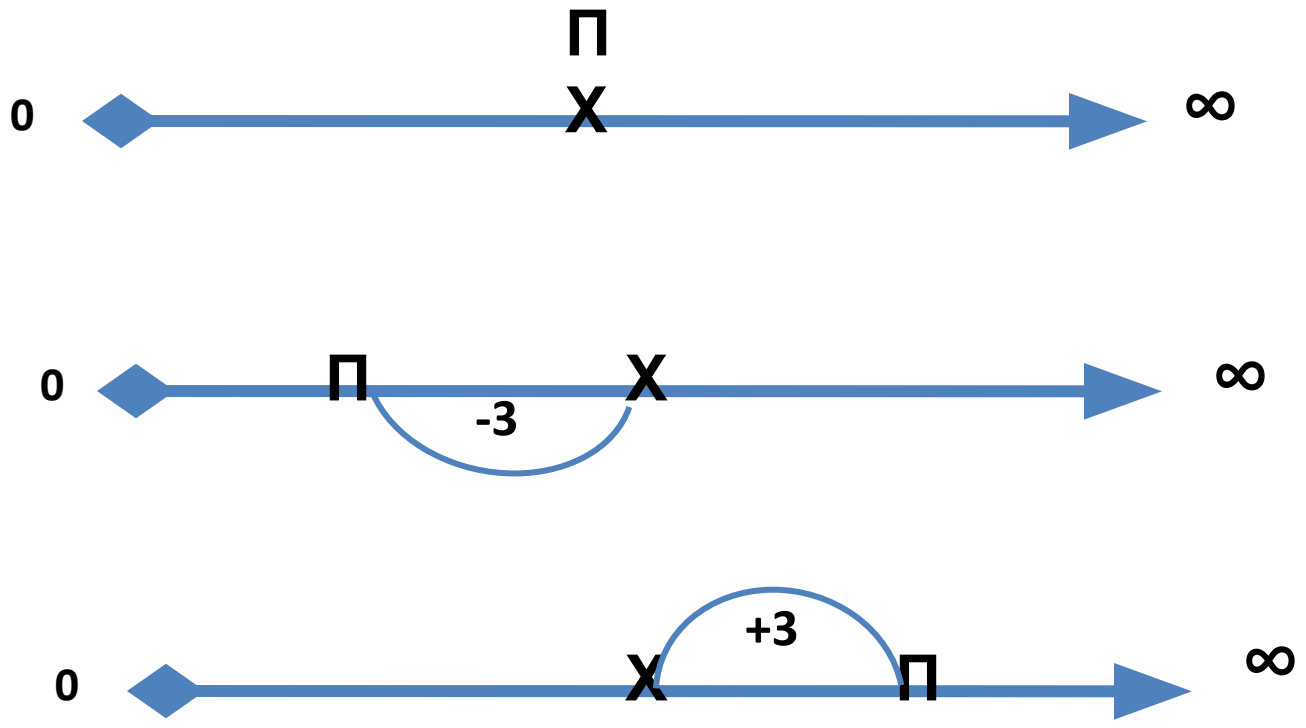
Возможные патологии различной природы

Вес мозга выдающихся личностей

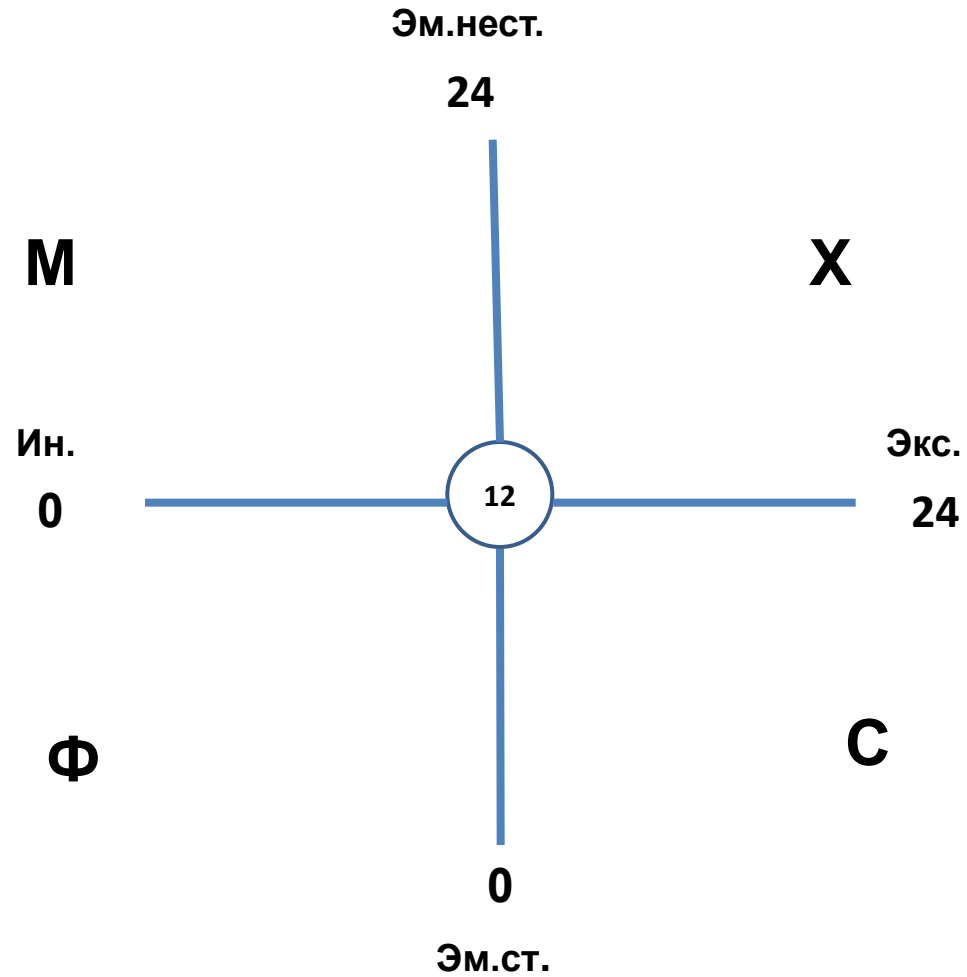
Байрон Дж.Г.	2230 г.	поэт
Тургенев И.С.	2012 г.	писатель
Кромвель О.	2000 г.	политик, диктатор
Буни Д.	1935 г.	юрист
Бисмарк О.Э.Л.	1807 г.	политик
Маяковский В.В.	1700 г.	поэт
Теккерей У.	1658 г.	писатель
Кант И.	1650 г.	философ
Ландау Л.Д.	1580 г.	физик
Шиллер И.Ф.	1580 г.	поэт, историк
Ганнушкин П.Б.	1495 г.	психиатр
Павлов И.П.	1457 г.	физиолог
Скобелев М.Д..	1451 г.	генерал
Ульянов В.И.	1340 г.	политик
Кони А.Ф	1130 г.	юрист
Франс А.	1017 г.	писатель

Психологический возраст

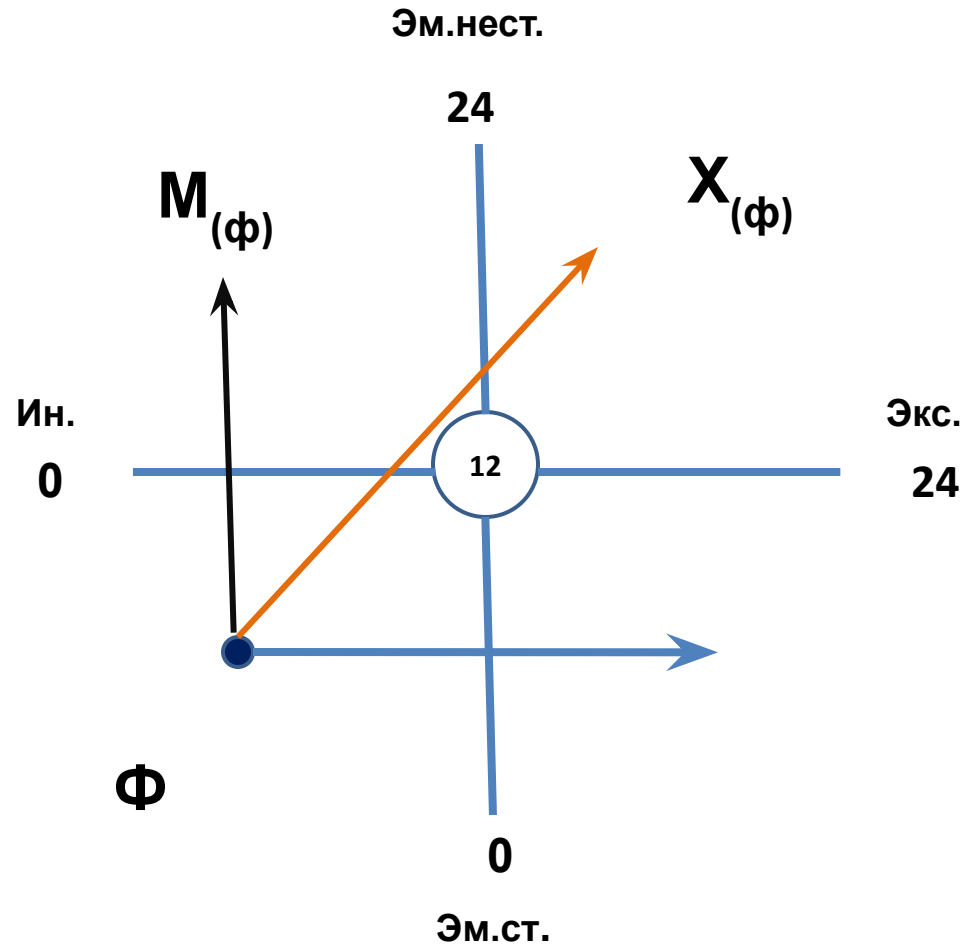
Период	Балл
0 - 5	
6 - 10	
11 - 15	
16 - 20	
21 - 25	
26 - 30	
31 - 35	
.....	
41 - 45	
46 - 50	
....	
61 - 65	
.....	
91 - 95	
96 - 100	



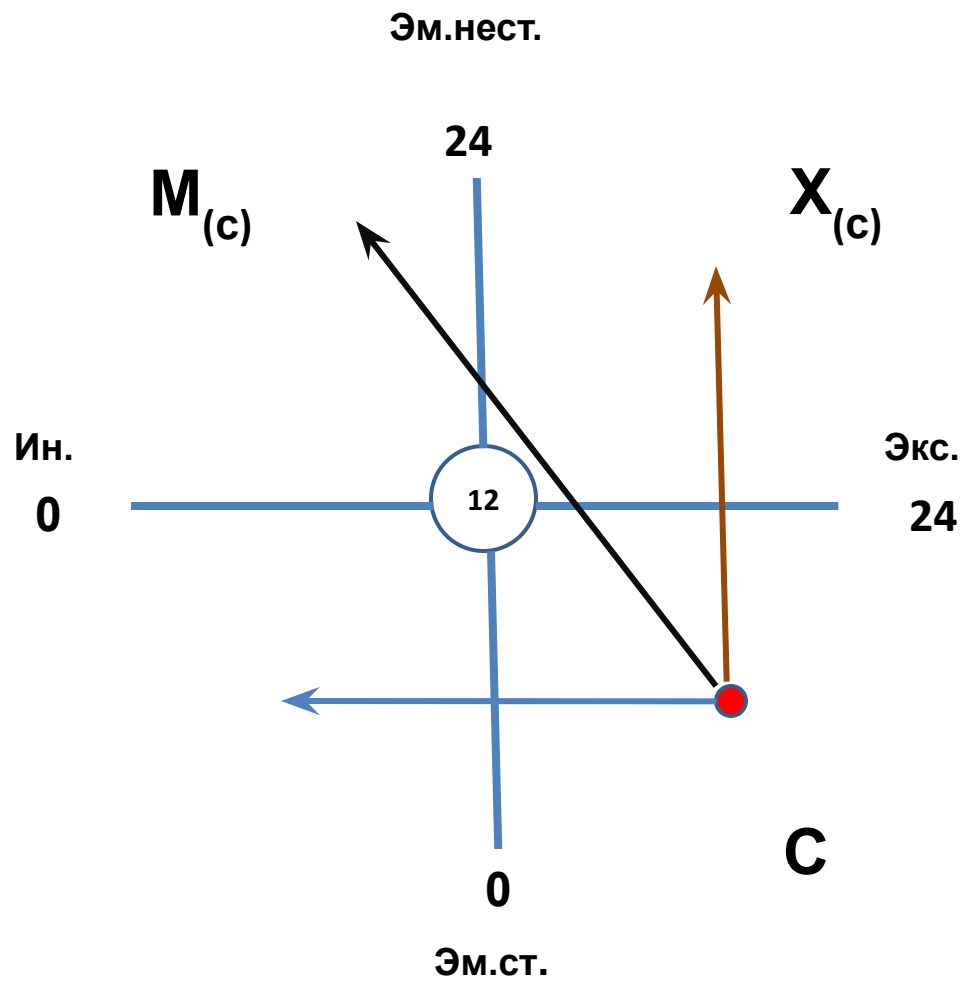
Темперамент



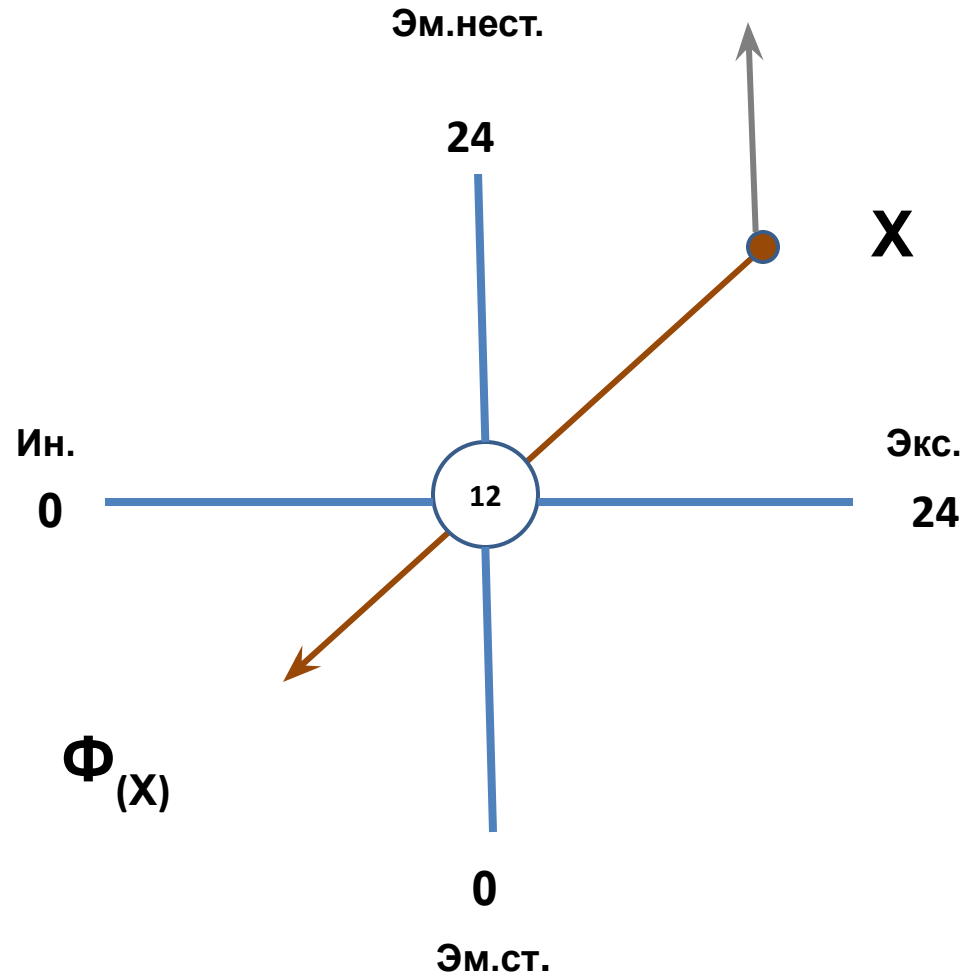
Темперамент



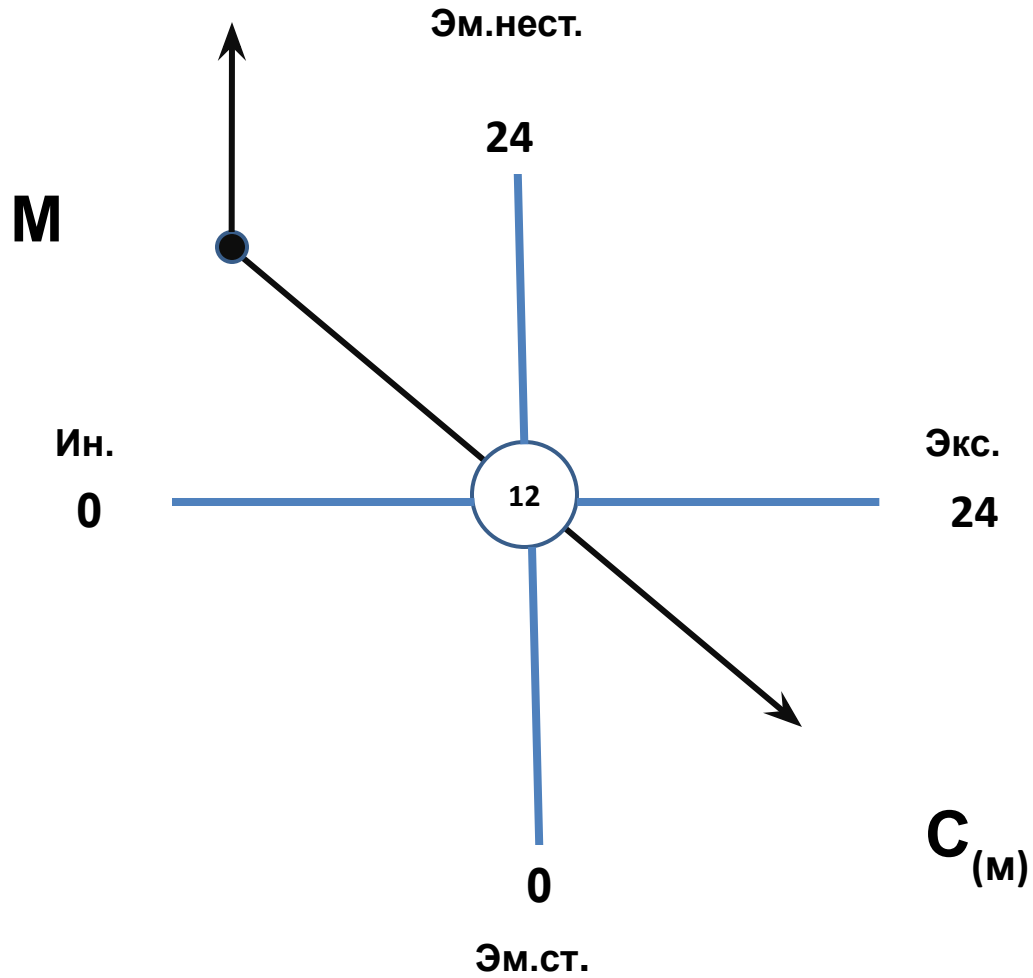
Темперамент



Темперамент



Темперамент



Биопсихические качества

Возможные патологии различной природы

- Анатомические
- Физиологические
- Психофизиологические
- Психические

**Индивидуальные
особенности психических
процессов**

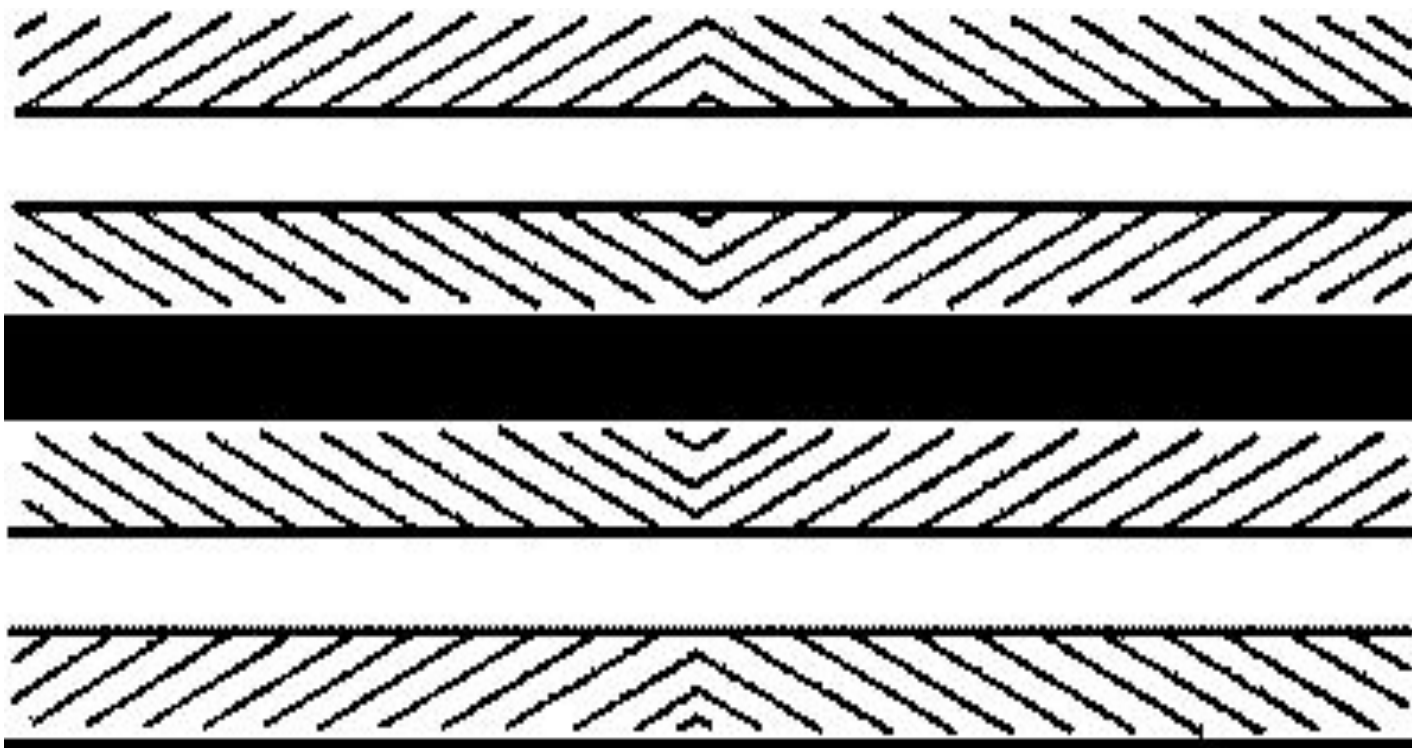
Процессы психического отражения

- Ощущения – репродуктивный
- Восприятие – продуктивный
- Память – репродуктивный
- Мышление – продуктивный
- Речь – репродуктивный

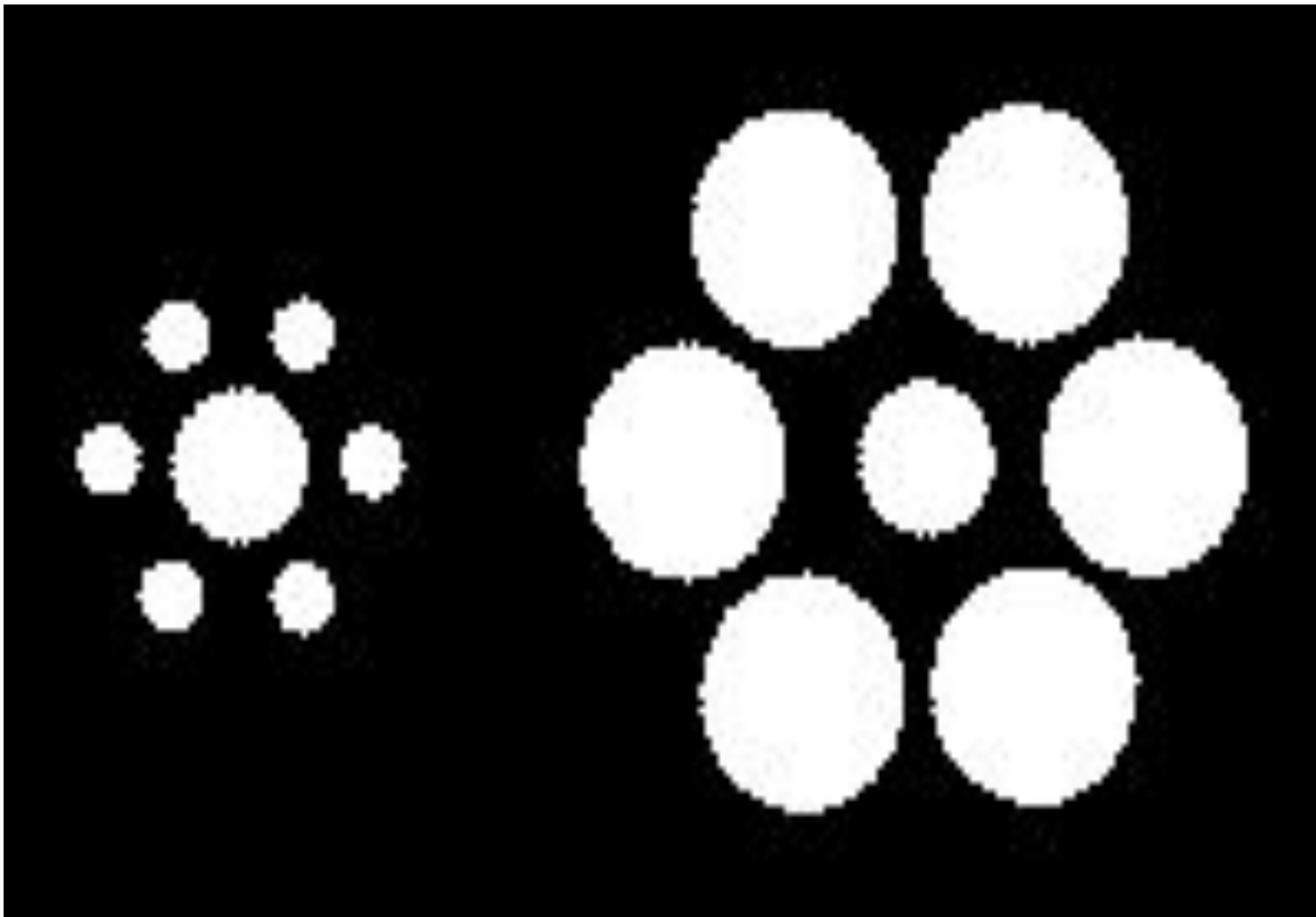
Ошибки восприятия

- **Установка**
- **Иллюзии**
- **Галлюцинации**

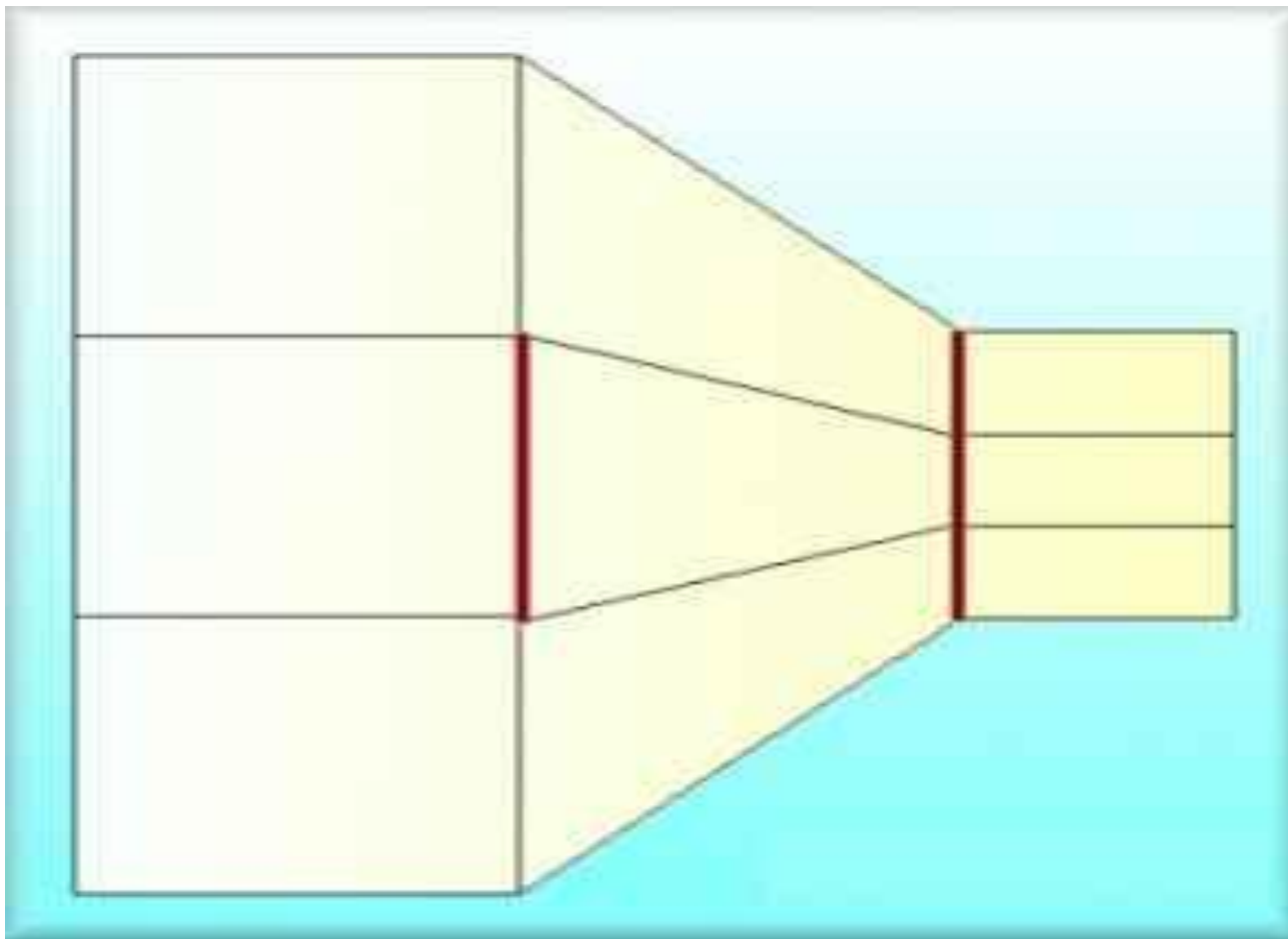
Иллюзии восприятия



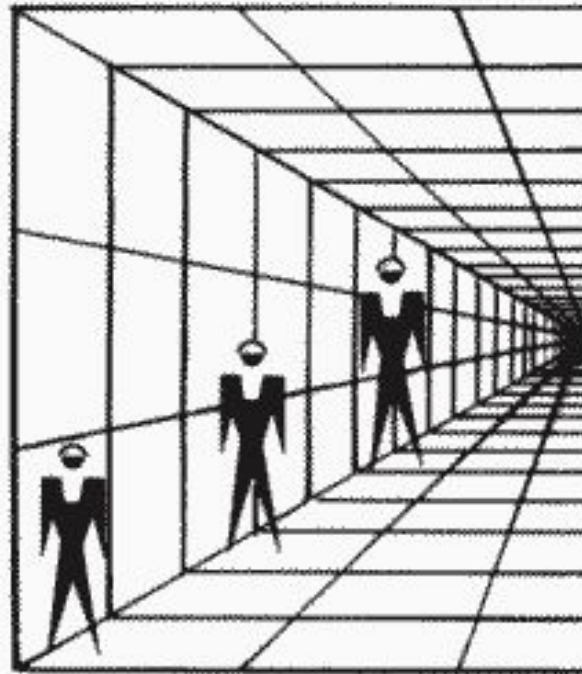
Иллюзии восприятия



Иллюзии восприятия



Иллюзии восприятия



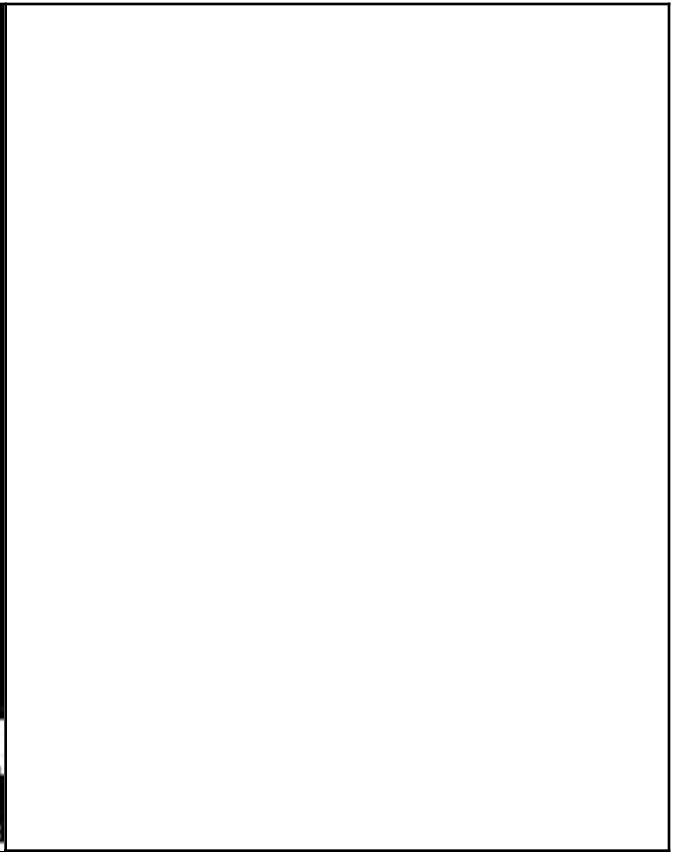
Иллюзии восприятия



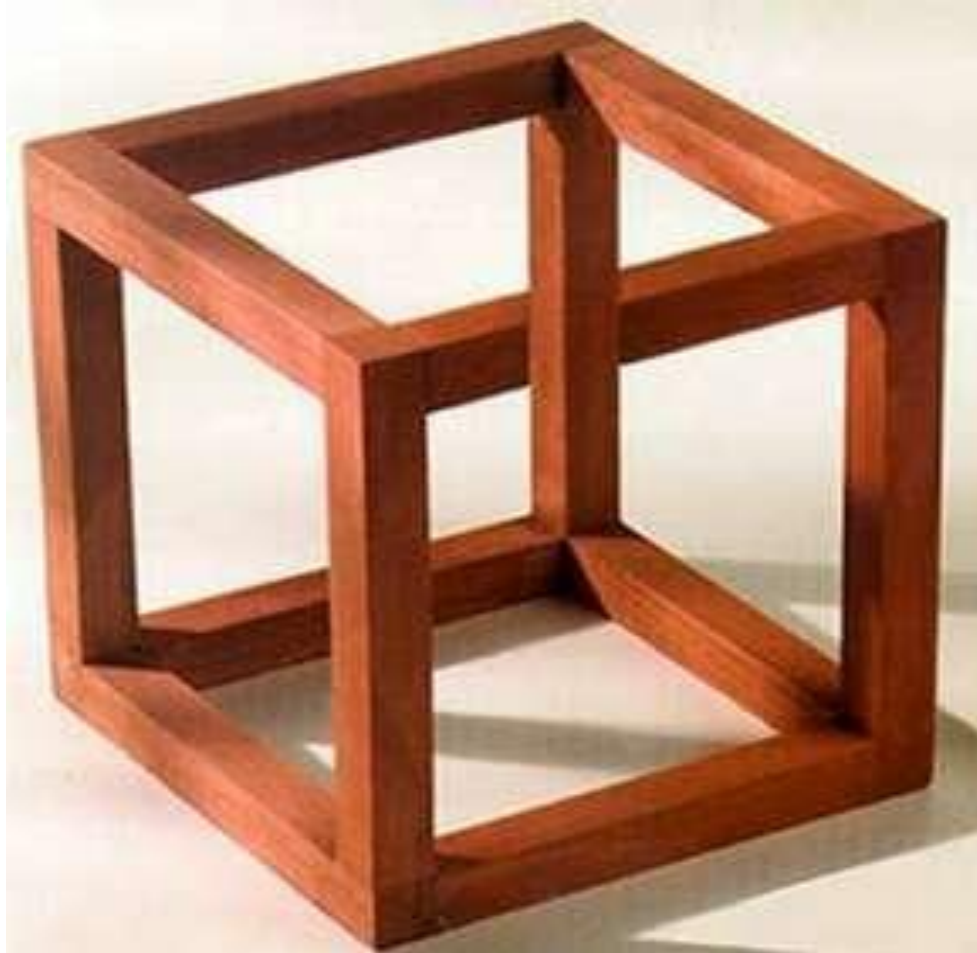
Иллюзии восприятия



Иллюзии восприятия



Иллюзии восприятия





крутиться надо уметь!

Память

Память включает в себя следующие процессы:

- Запоминание
- Сохранение
- Воспроизведение
- Забывание.

Память

По времени сохранения информации память подразделяют на:

- кратковременную;
- оперативную;
- долговременную.

По виду запечатлеваемой информации память подразделяют на:

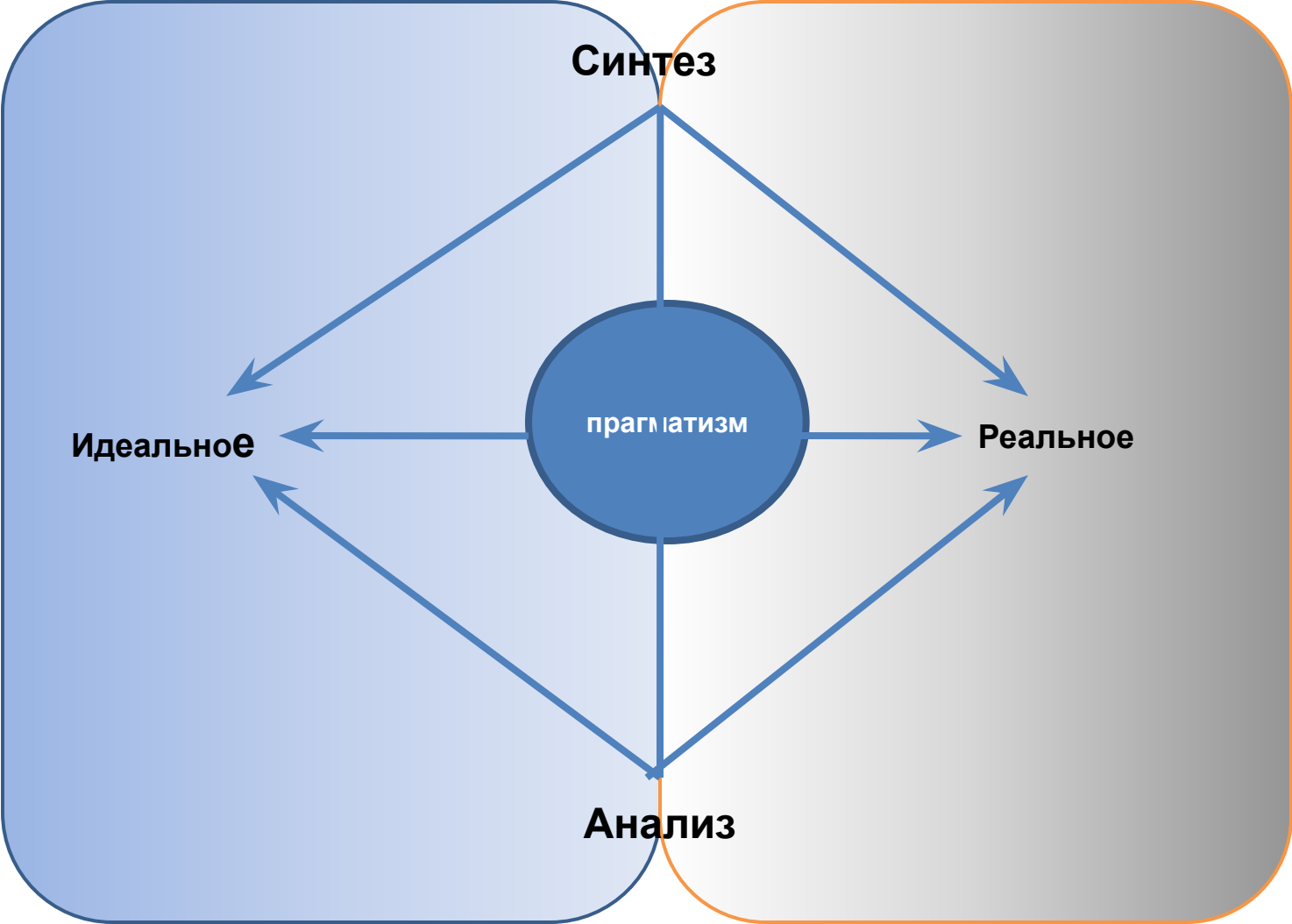
- аудио;
- визуальную;
- кинестетическую

Мышление

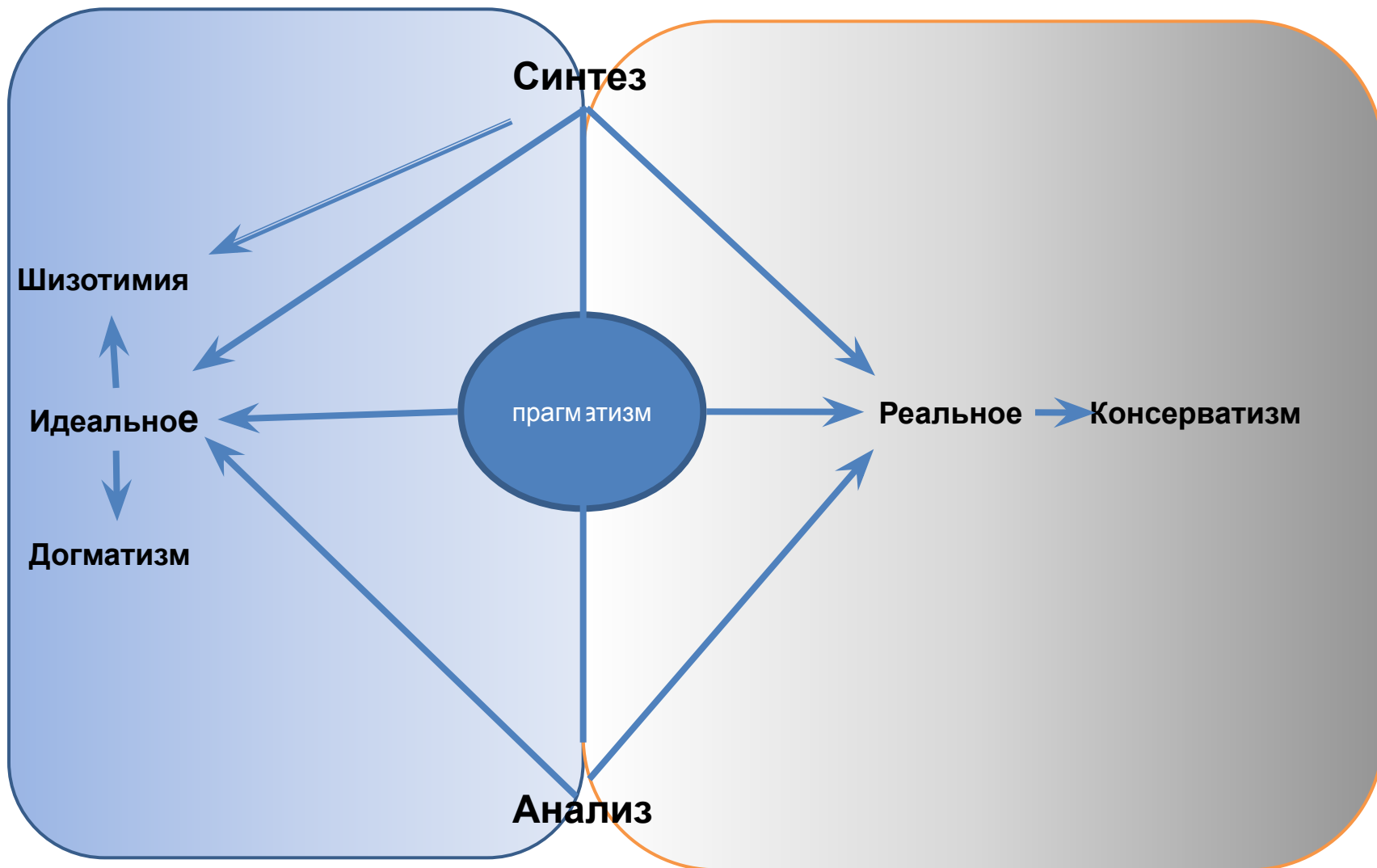
Формы и типы мышления:

- Предметно-действенное
- Наглядно-образное
- Вербально (абстрактно)-логическое

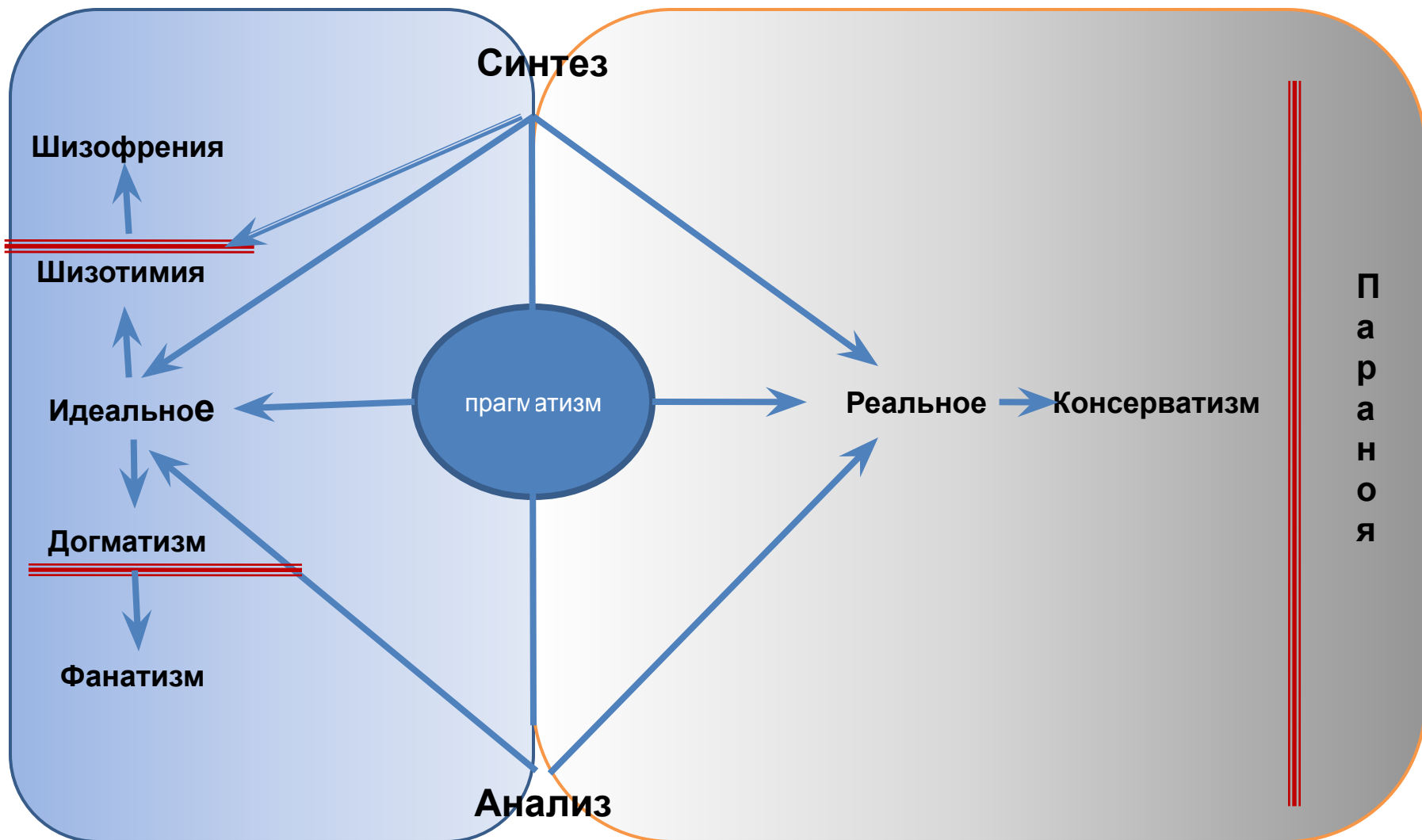
Стили мышления



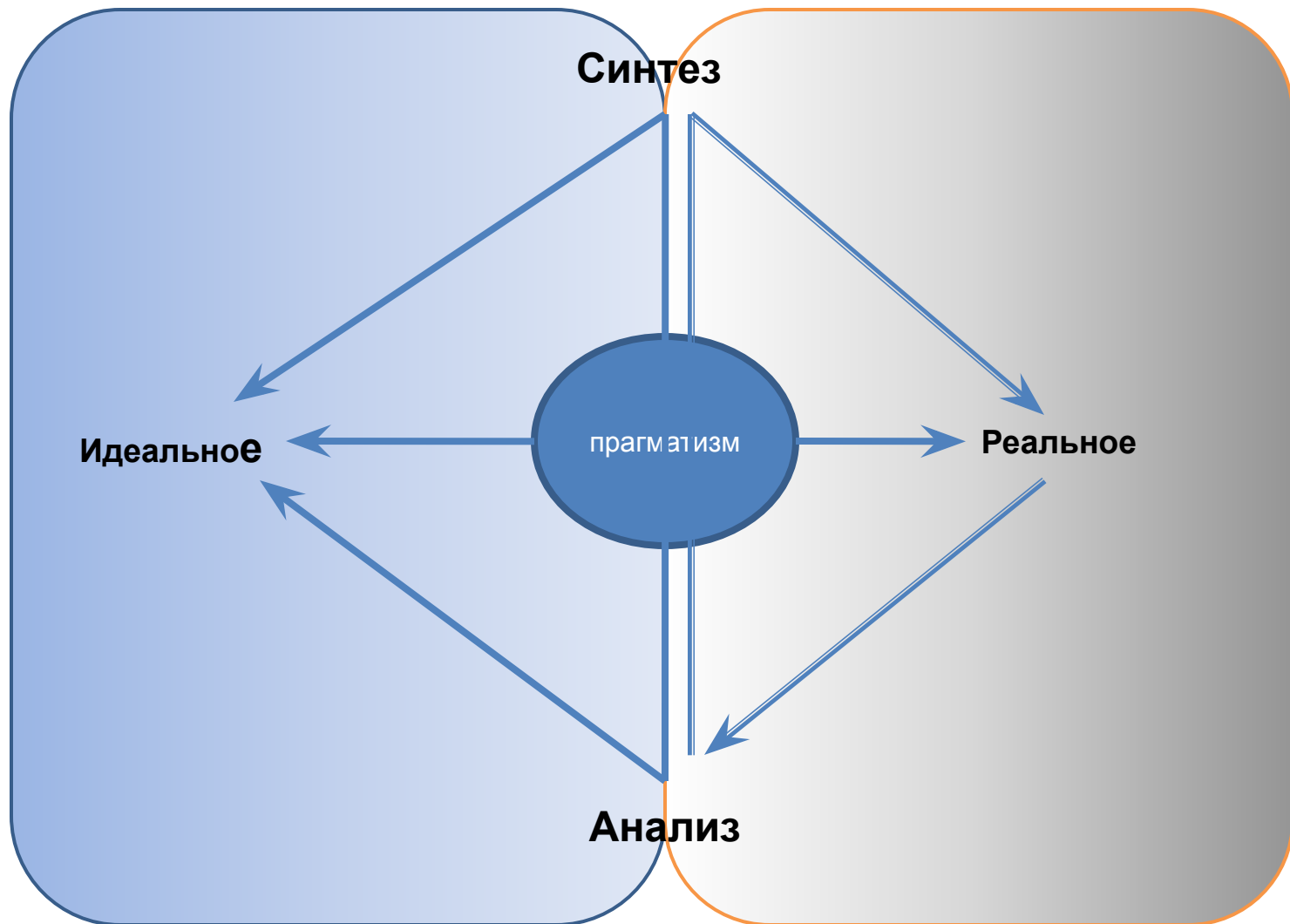
Стили мышления



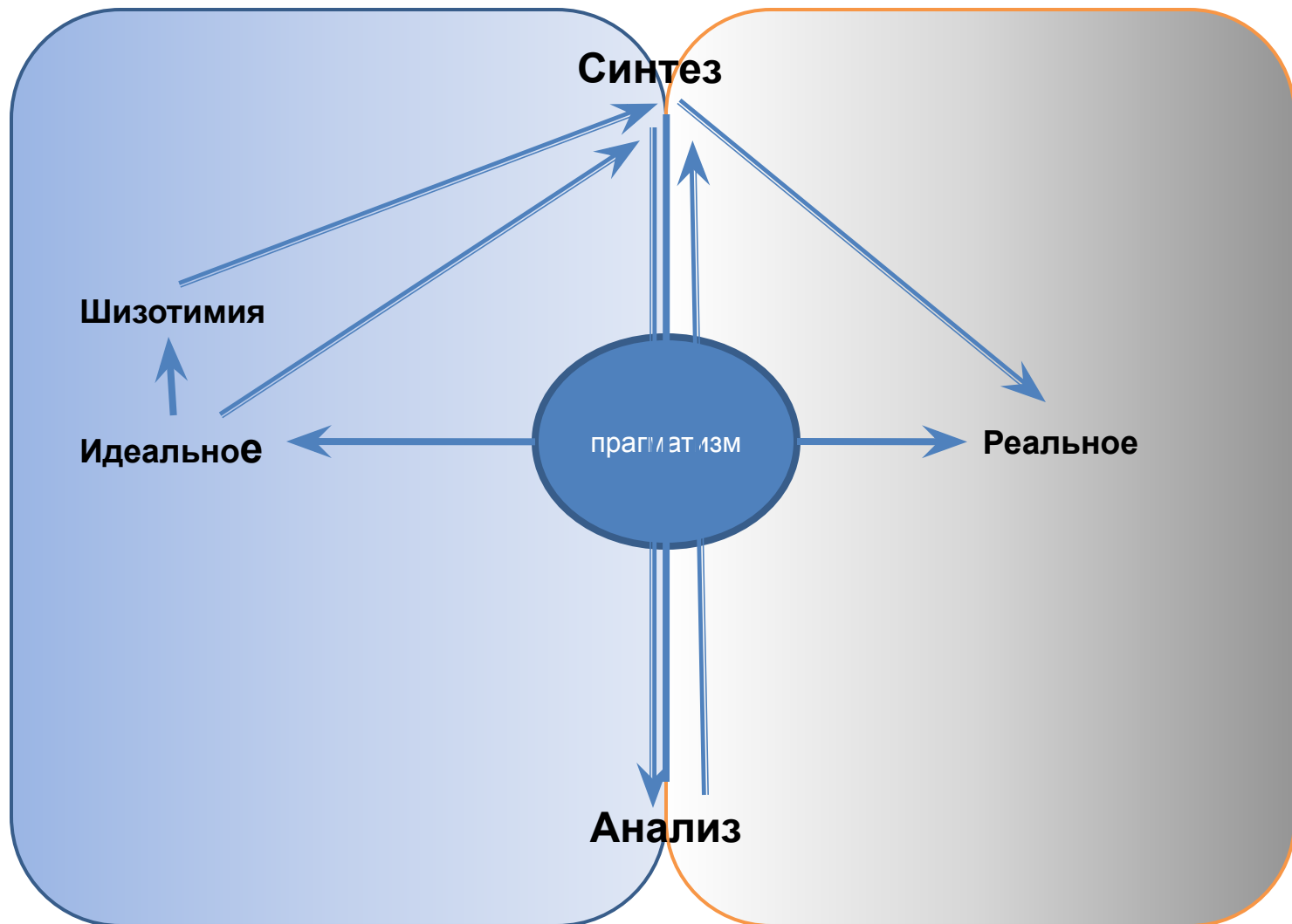
Стили мышления



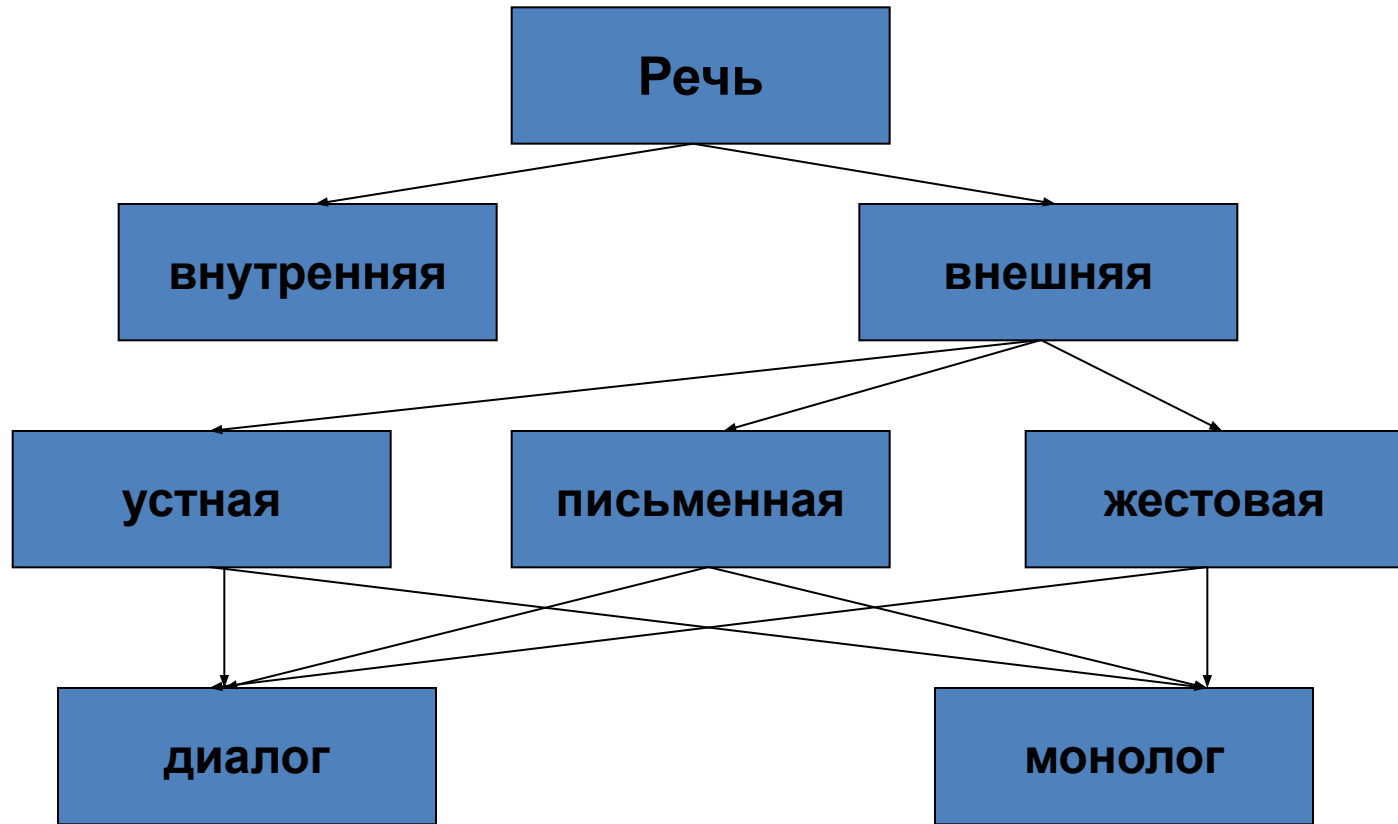
Стратегии мышления (РАЦИОНАЛИЗАТОРСКАЯ)



Стратегии мышления (ИЗОБРЕТАТЕЛЬСКАЯ)



Речь



Опыт

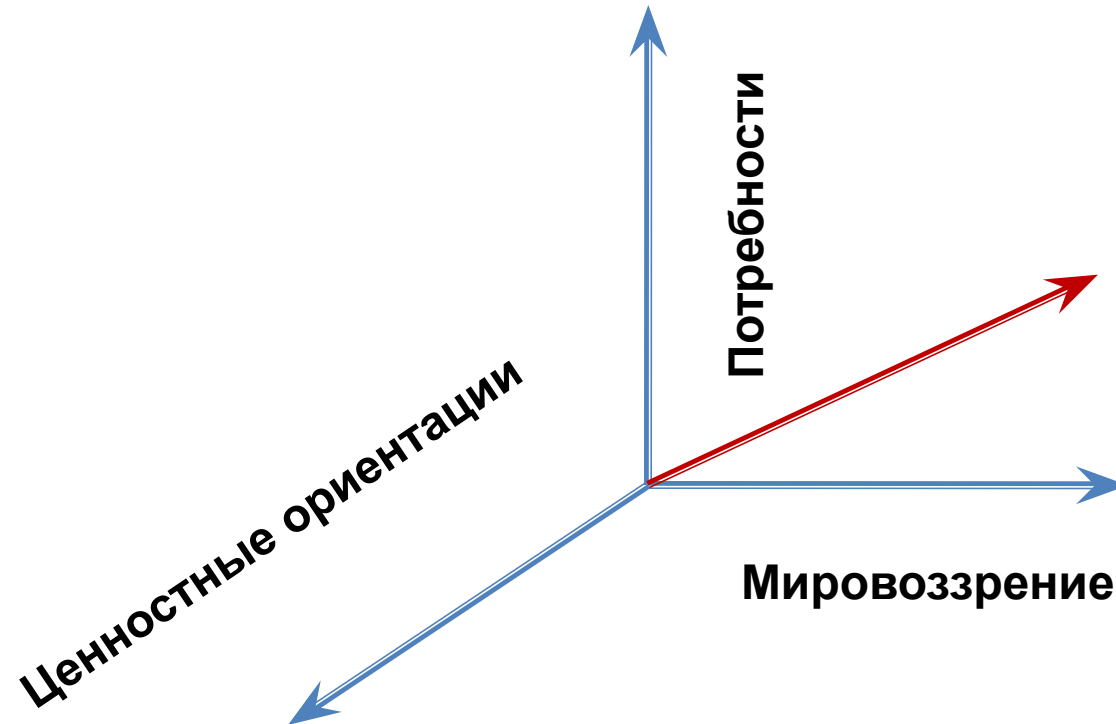
□ Знания

□ Умения

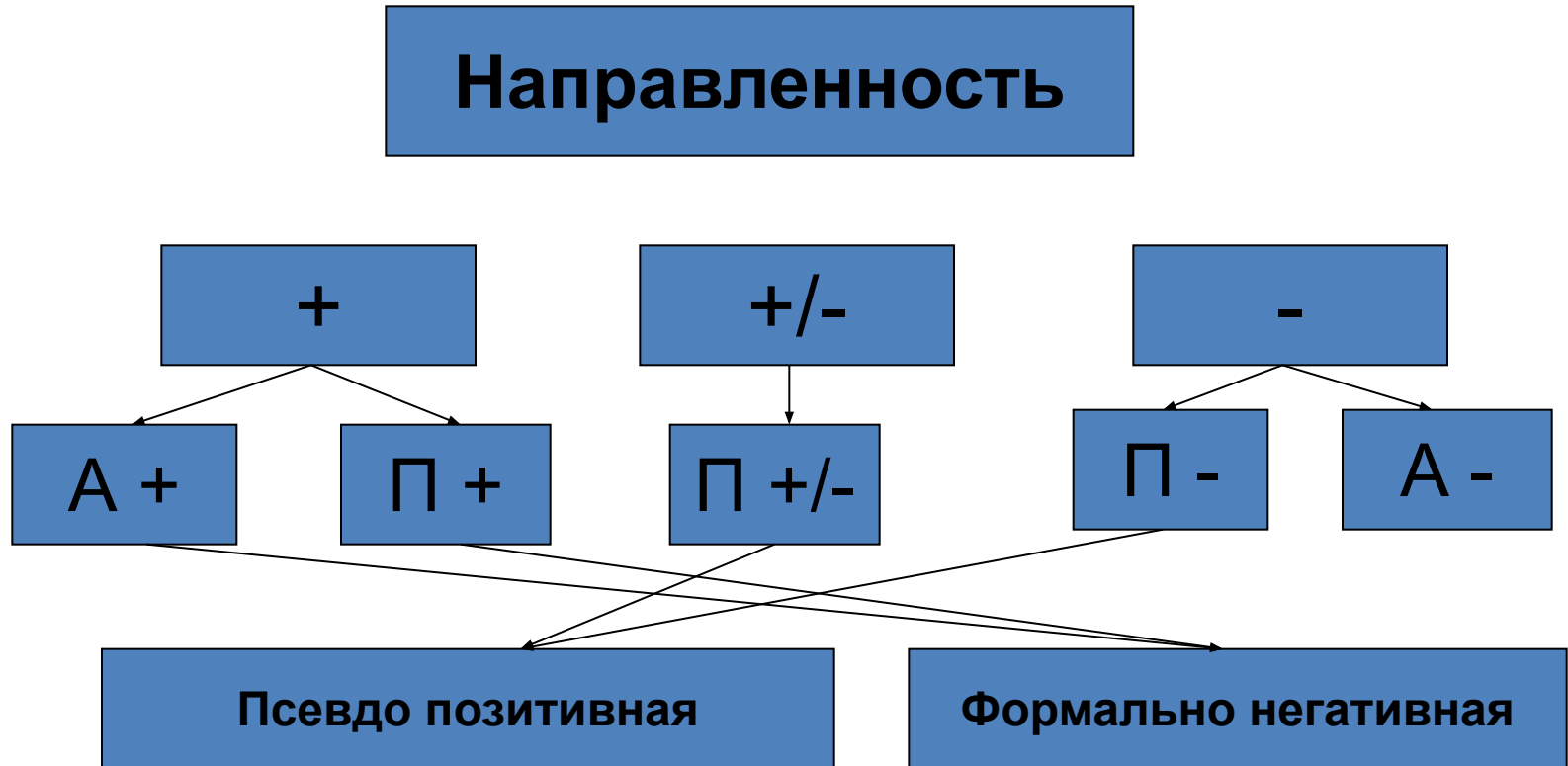
□ Навыки

□ Привычки

Социальная направленность

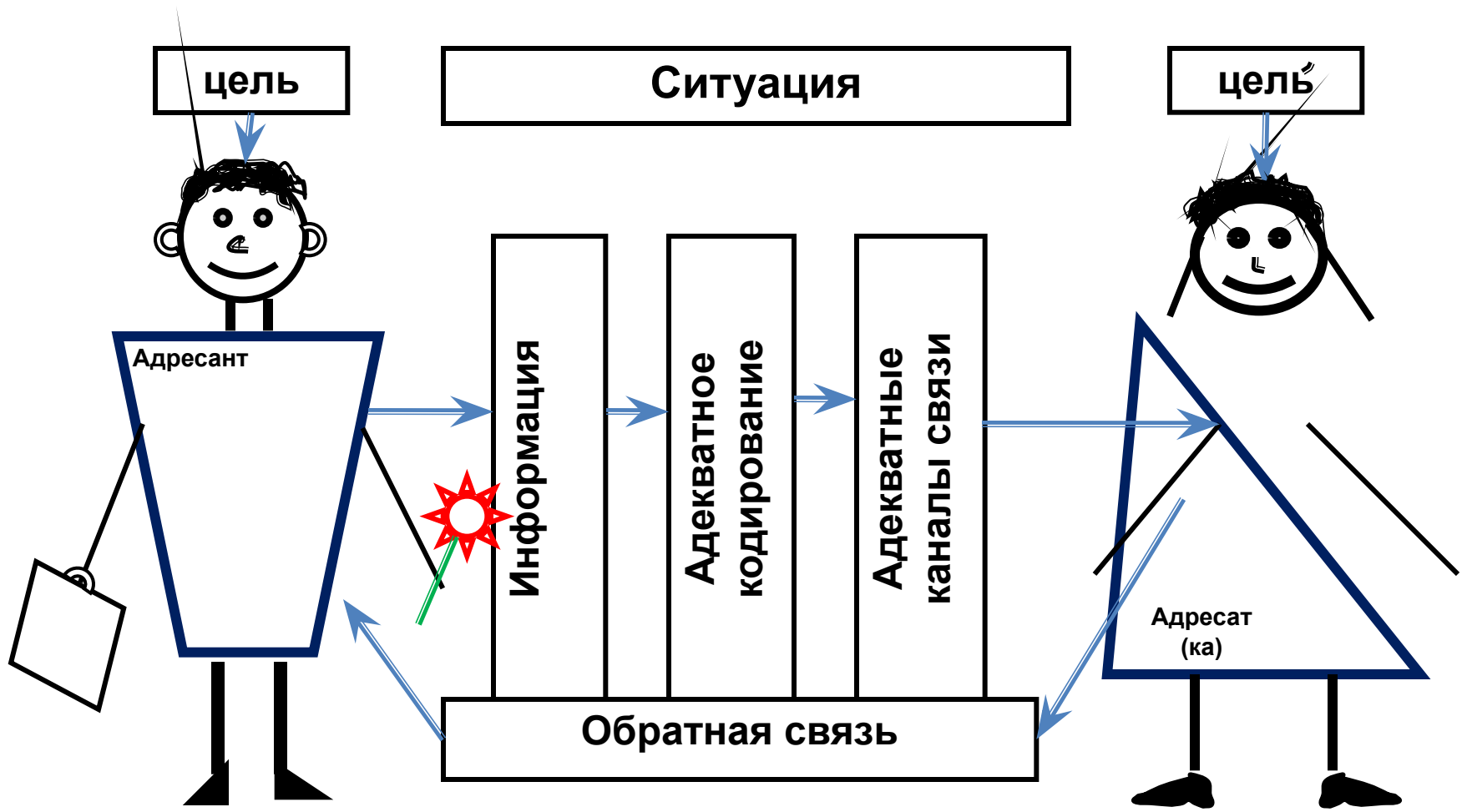


Социальная направленность

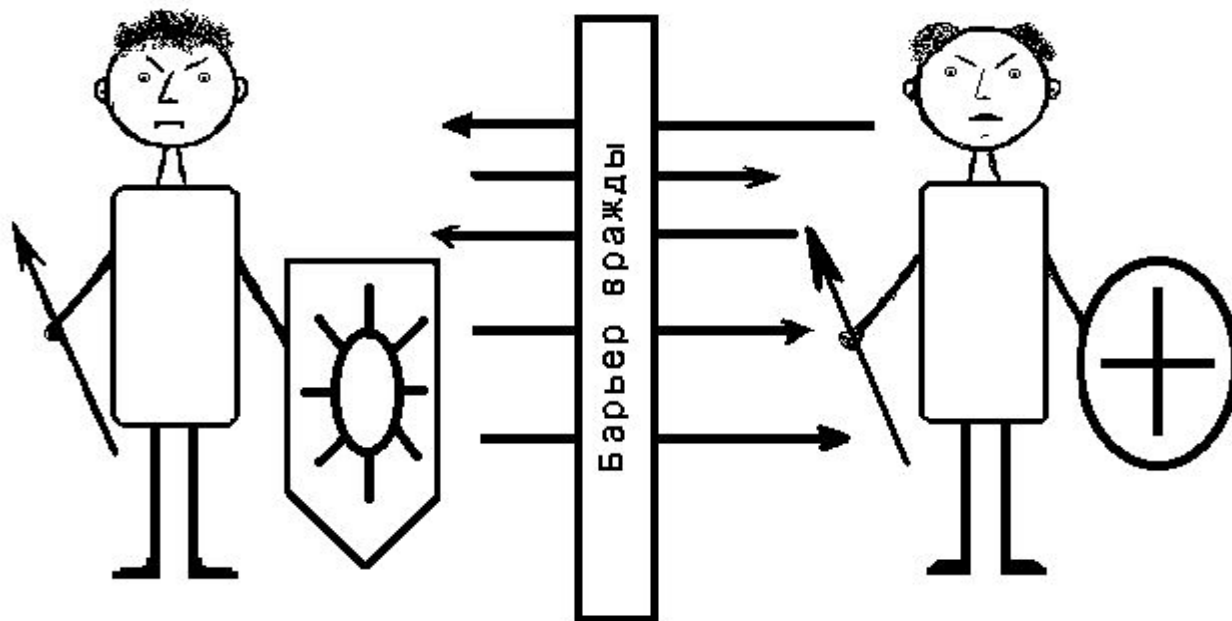


Психология делового общения

Технология эффективного делового общения

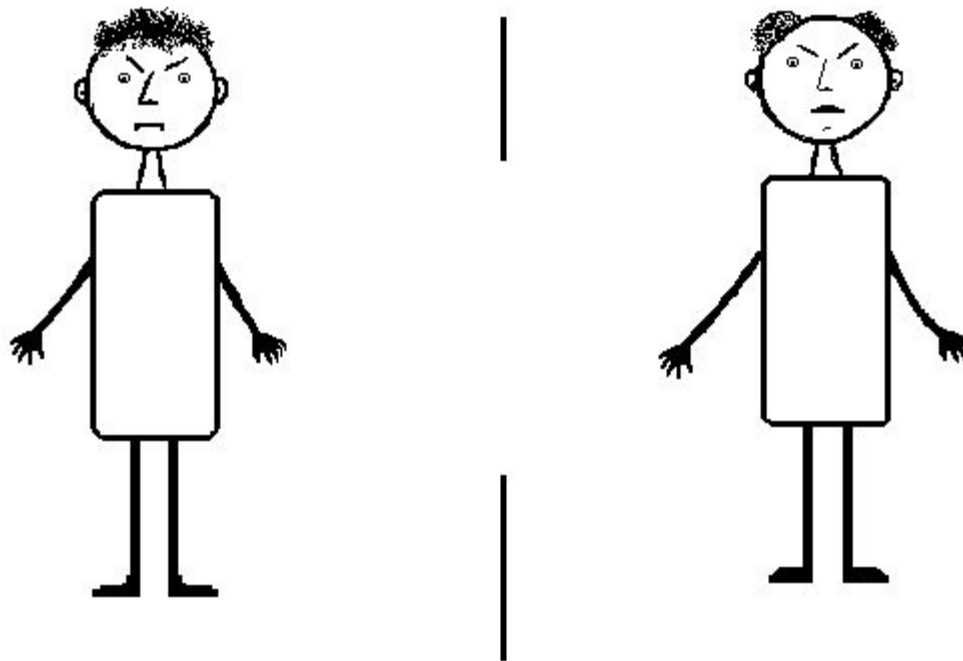


Барьеры общения и тактика их преодоления (экстра-барьеры)



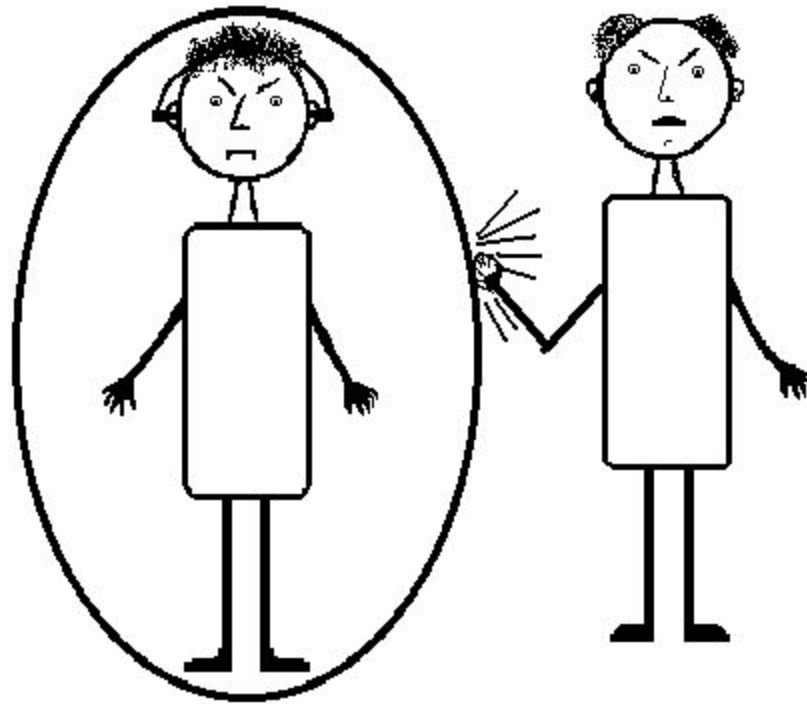
Барьеры общения и тактика их преодоления (экстра-барьеры)

Барьер недоверия



Барьеры общения и тактика их преодоления (экстра-барьеры)

Барьер равнодушия

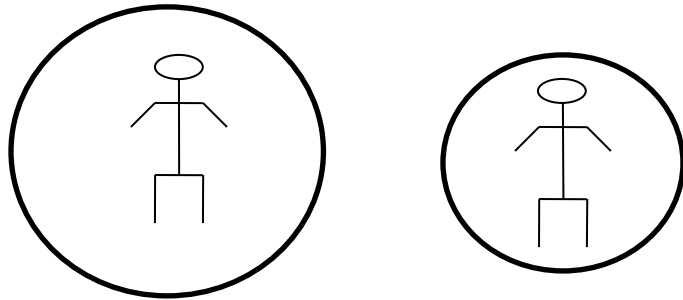


Барьеры общения и тактика их преодоления

(Интробарьеры)

1. Биопсихическая несовместимость

1.1. Биопольная



1.2. Темпераментов

Барьеры общения и тактика их преодоления

(Психофизиологическая несовместимость)

2. Психофизиологическая несовместимость

2.1. Тактильная

2.2. Обонятельная

2.3. Вкусовая

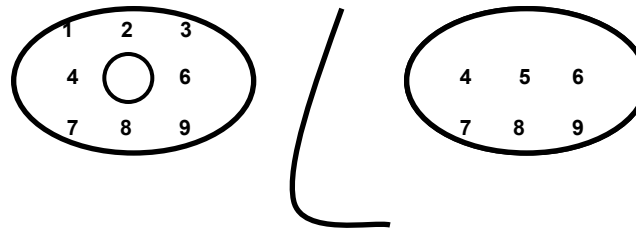
2.4. Слуховая

2.5. Цветовая

Барьеры общения и тактика их преодоления (несовместимость модальностей восприятия)

3. Несовместимость модальностей восприятия

Глазные Сигналы Доступа



Методика составления психологической карты

по глазным сигналам доступа

Упражнение - Визуальное конструирование

Задайте вопрос, который побудил бы Вашего собеседника мысленно представить, как может измениться какой-либо известный ему объект в будущем, например, такой:

- ***«Как Вы думаете, как (Я, Этот город, То дерево) будет выглядеть десять лет спустя?».***

Методика составления психологической карты

по глазным сигналам доступа

Упражнение - визуальная память (эйдетические образы)

Задайте Вашему партнеру вопрос, активизирующий визуальную память, для того, чтобы воссоздать мысленный образ хорошо знакомого ему объекта, например, такой:

- **«Какого цвета был Ваш первый автомобиль?»** или о специфической информации, такой, например:
- **«Сколько окон на передней стене Вашего дома?»**.

Методика составления психологической карты по глазным сигналам доступа

Упражнение - аудиальное конструирование

Аудиальное конструирование - это ни что иное как «репетиция речи», поэтому прежде, чем задать свой вопрос, попросите партнера ответить на него как бы в уме, про себя не озвучивая его вслух. Вопрос должен содержать какое-то сложное понятие. Например:

- ***«Что означает быть предрасположенным?».***

Методика составления психологической карты

по глазным сигналам доступа

Упражнение - Аудиопамять

Задайте Вашему партнеру вопрос, который побудит его вспомнить что-либо из вербальных (словесных) образов, из недавнего прошлого, такой, например, как:

- ***«Попытайтесь вспомнить, какой вопрос я задал Вам в начале нашего тренинга?» или «Какая буква стоит в алфавите перед буквой «Р»?».***

Методика составления психологической карты по глазным сигналам доступа

Упражнение - Чувства, переживания (эмоциональная память)

Задайте вопрос, который сможет активизировать кинестетическую систему, например:

- ***«Как Вы себя чувствовали накануне перед Вашим последним днем рождения?» или «Какой наиболее (волнующий, жуткий, счастливый) опыт Вы когда-либо испытали?».***

Методика составления психологической карты

по глазным сигналам доступа

Упражнение - внутренний диалог

Когда человек находится наедине со своими мыслями, он как бы прокручивает в своем сознании события прошлого, пытается предвосхитить (представить), что его ждет в будущем. Этот диалог лучше всего наблюдать, когда он возникает естественно, обычно это происходит, когда человек не взаимодействует с другими. Но иногда его удастся активизировать и искусственно такими вопросами, как:

- ***«О чем Вы думаете во время наиболее спокойных моментов в Вашей жизни?»***.

Характерно, что люди в таких ситуациях, как правило, используют паттерны, которые для них наиболее удобны.

- «**Визуал**», например, может сначала осуществить работу с информацией с помощью визуальной модальности доступа. Когда его спрашивают: «Какая буква стоит в алфавите перед буквой «Р»?», то он, прежде всего, использует ведущую подсистему, чтобы создать зрительный образ алфавита и ответить на поставленный вопрос.
- «**Аудиал**» начнет мысленно повторять алфавит, пока не получит ответ на заданный вопрос.

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

1. Барьер «авторитет».

Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным зависит от следующих факторов:

- **социального положения** (статуса);
- **принадлежности к реальной «авторитетной» группе;**
- **привлекательного внешнего вида** (аккуратная ли прическа, расчесан ли, выглажен ли, выбрит ли, застегнут ли на все пуговицы и др.);
- **доброжелательного отношения** к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);
- **компетентности;**
- **искренности**, (причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений).

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

2. Барьер «избегание».

Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора).

Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

Тактика преодоления:

- *привлечь внимание;*
- *удержать внимание.*

Барьеры общения и тактика их преодоления (несовместимость модальностей восприятия)

Привлечь внимание можно при использовании трех основных приемов:

- **«нейтральной фразы»**. В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, телевизионная передача, прочитанная книга, увлечения и др.);
- **«завлечения»**. Говорящий произносит нечто, что трудно воспринимается, например говорит очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять;
- **«зрительного контакта»**: говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, выбирает несколько человек в аудитории и кивает им и т.д.

Барьеры общения и тактика их преодоления (несовместимость модальностей восприятия)

Поддержание внимания решается рядом приемов:

- **«изоляции»:** когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий;
- **«навязывания ритма»:** постоянное изменение характеристик голоса и речи, т.е. говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, то нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания;
- **«акцентировки»:** употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что...», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

3. Барьер «непонимание».

Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить?

Обычно выделяют четыре барьера непонимания:

фонетический (фонема — звук), **семантический** (семантика — смысловое значение слов), **стилистический** (стилистика — стиль изложения, соответствие формы и содержания), **логический**.

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

4. Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Это возможно по следующим причинам:

- любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений;
- «смысловые» поля у разных людей разные;
- зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры (например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения).

Возникновение барьера можно объяснить так: мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное — «все понимают по-своему».

Для преодоления семантического барьера необходимо:

- говорить максимально просто;
- заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий, терминов, если надо разъяснить их в начале разговора.

Барьеры общения и тактика их преодоления (несовместимость модальностей восприятия)

5. Фонетический барьер непонимания возникает в следующих случаях:

- когда говорят на иностранном языке;
- используют большое число иностранных слов или специальную терминологию;
- когда говорят быстро, невнятно и с акцентом.

Тактика преодолеть фонетического барьера :

- внятная, разборчивая и достаточно громкая речь, без скороговорки;
- учет аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять, люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе — медленнее, на юге — быстрее; маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);
- наличие обратной связи с собеседником, с аудиторией.

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

6. Стилистический барьер непонимания возникает, когда человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер. Если стиль изложения слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

С определенными оговорками можно признать, что стиль — это отношение формы сообщения к его содержанию.

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

Тактика преодоления стилистического барьера – правильное структурирование передаваемой информации.

Два основных правила структурирования информации в общении:

- **Правило рамки** начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создают начало и конец разговора. Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении — конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

- **Правило цепи** основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь, «перечислено». Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, позволяет улучшить запоминание, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Возможны следующие варианты перечисления:

- ***простое перечисление*** — «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;
- ***ранжирование*** — «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;
- ***логическая цепь*** — «если это — то, тогда можно предположить, что..., а следовательно...». Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

7. Барьер логического непонимания возникает, если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики; тогда мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем его слова отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна — правильная, т.е. наша. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

Барьеры общения и тактика их преодоления

(несовместимость модальностей восприятия)

Преодоление логического барьера возможно при соблюдении следующих условий:

- ***учет логики и жизненной позиции собеседника.***

Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

- ***правильная аргументация.***

Существуют различные виды аргументации:

- **возрастающая** (когда сила аргументов к концу общения возрастает). К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне;
- **убывающая** (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает). К ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне;
- **односторонняя** (когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные). К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень;
- **двусторонняя** (когда используются различные — как положительные, так и отрицательные — аргументы). К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации, т.е. когда аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам, когда у собеседника

Барьеры общения и тактика их преодоления

(идеологическая несовместимость)

- Расовая
- Этническая
- Религиозная

Внутриорганизационные коммуникации

Типы коммуникаций

Нисходящие коммуникации

Нисходящие организационные коммуникации представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним.

Почти половина контактов менеджеров приходится на подчиненных, а вторая — делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами.

Предпосылки и проблемы.

Частично неудачи нисходящих коммуникаций объясняются неготовностью высшего менеджмента к эффективному общению.

Предпосылки эффективного подхода:

- **Во-первых**, менеджеры должны *развивать положительное отношение к коммуникациям*, убедить себя, что общение с подчиненными — важнейшая часть их работы.
- **Во-вторых**, необходимо работать *над получением информации*, которая будет интересна работникам.
- **В-третьих**, менеджеры должны сознательно *планировать коммуникации*.

Коммуникативные перегрузки.

Некоторые менеджеры передают работникам огромное количество информации до тех пор, пока сотрудники не обнаруживают, что обладание огромными массивами разного рода данных отнюдь не способствует их осмыслению.

Данная ситуация получила название **коммуникативной перегрузки**, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или их реальные потребности.

Условия эффективных коммуникаций — время и качество информации, а не ее количество.

Восприятие коммуникаций.

Восприятию сообщения способствуют несколько условий:

- ◆ признание права отправителя передавать сообщение
- ◆ убежденность в компетенции коммуникатора
- ◆ доверие к отправителю как к руководителю и как к личности
- ◆ убежденность в том, что полученному сообщению можно доверять
- ◆ принятие задач и целей, которые формулируются в сообщении
- ◆ наличие у отправителя права наложить на получателя штрафные санкции

Если менеджер уверен, что он способен избежать коммуникативных перегрузок, ему следует обратить внимание на удовлетворение четырех коммуникативных потребностей работников.

Коммуникативные потребности.

Расположившиеся на нижних уровнях организации сотрудники имеют множество коммуникативных потребностей. Большинство менеджеров пребывают в уверенности, что они прекрасно понимают потребности работников, однако сотрудники далеко не всегда разделяют данную точку зрения. Эта основополагающая, существующая на каждом уровне организаций разница в ощущениях еще более осложняет коммуникации, так как те, кто посылает нисходящие сообщения, ведут себя весьма самоуверенно и, вероятно, не очень внимательны по отношению к их содержанию.

Рабочий инструктаж.

Одной из коммуникативных потребностей сотрудников организации является инструктаж по поводу выполнения рабочих заданий, предполагающий в рамках объективных требований формулировку инструкций менеджерами.

Потребности в инструктаже неодинаковы у различных категорий сотрудников.

Наибольшую потребность испытывают:

- работники недавно образованных организаций или сотрудники, которым поручается выполнение новых видов работ.
- сотрудники работающие над разработкой нового продукта или услуги.
- сотрудники решающие задачи в условиях высокой неопределенности
- сотрудники работающие в условиях повышенного риска.

Обратная связь по результатам деятельности.

Работники остро нуждаются в ответной реакции менеджмента по поводу результатов выполнения рабочих заданий. Устойчивая обратная связь позволяет им оценить правильность выбранного направления и отслеживать движение к собственным целям, показывает, насколько заинтересованы в результатах их деятельности другие люди. В случае достижения положительных показателей обратная связь повышает самооценку работника и его ощущение собственной компетентности.

В общем случае **обратная связь по результатам деятельности** приводит как к повышению показателей производительности труда, так и к улучшению отношений между сотрудниками и менеджерами.

Настоятельную потребность в обратной связи испытывают сотрудники, у которых имеется сильный соревновательный мотив и мощный стимул для самооценки; испытывающие в настоящий момент дефицит обратной связи; уверенные в том, что полученная информация не будет представлять угрозы их самооценке.

Новости.

Нисходящие сообщения должны носить характер оперативных новостей, а не запоздалых подтверждений полученной из других источников информации. Работники нетерпеливы, и они имеют на это право, поскольку устаревшая информация приводит к снижению производительности.

Исторически сложилось так, что работодатели распространяли информацию через письма-извещения, объявления на информационных стендах или конверты с зарплатой.

Современные коммуникативные методы включают местное телевидение, ежедневно записываемые телефонные сообщения, которые работники могут получать, набирая определенный номер, и системы электронной почты.

Социальная поддержка.

К коммуникативным потребностям сотрудников организации относится и **социальная поддержка**, т. е. стремление индивида к ощущению заботы, уважению со стороны окружающих, их высокой оценке.

Демонстрация в межличностных коммуникациях менеджером теплоты и доверия обычно оказывает положительное воздействие на психологическое и физическое состояние сотрудников, на степень их удовлетворенности трудом и показатели деятельности.

Для удовлетворения данной конкретной потребности наибольшее значение имеет сам *факт* такого рода коммуникаций, а не их содержание.

Восходящие коммуникации

Данный процесс предполагает проявление инициативы, положительные действия, чувствительность к слабым сигналам и способности адаптироваться к разным информационным каналам, но прежде всего, он требует осведомленности и убежденности в том, что отправляемые наверх сообщения имеют большое значение.

Проблемы восходящих коммуникаций.

Первая — *задержки*, т. е. медленное восхождение информации на высокие уровни организации, когда менеджеры не рискуют поднимать проблемы, поскольку опасаются негативной реакции руководства. Поэтому на каждом уровне проблемная информация «тормозится», так как менеджеры пытаются самостоятельно решить проблему.

Вторая — *фильтрация* — определенная форма «цензуры» снизу как естественной склонности всех работников доводить до сведения руководителей только то, что, как им представляется, хотел бы услышать начальник.

Третья — *потребность в ответе*. Поскольку восходящие коммуникации иницируются работниками, они выступают в роли отправителей, значит, испытывают настоятельную потребность в обратной связи. Оперативный отклик руководства поощряет дальнейшие сообщения снизу вверх. И наоборот, отсутствие реакции подавляет восходящие коммуникации.

Четвертая — возможные *искажения* или сознательное изменение сообщения таким образом, чтобы оно способствовало достижению чьих-то личных целей.

Горизонтальные коммуникации

Горизонтальные (*перекрестные*) **коммуникации**, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений.

Нередко сотрудники компании предпочитают неформальное общение на одном и том же уровне вертикальным коммуникациям (нередко оно доминирует в среде руководства) формальной цепочки инстанций.

Неформальное общение

Сосуществующую параллельно с официальными неформальную систему коммуникаций организаций обычно называют «**виноградной лозой**».

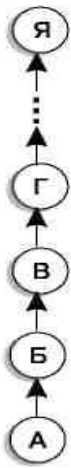
Неофициальная информация распространяется, как правило, устно, однако встречаются и коммуникации в письменной форме. Иногда используются написанные вручную или напечатанные записки, но в современном электронном офисе эти сообщения обычно высвечиваются на экранах компьютеров, создавая новую эру «электронной виноградной лозы», существенно повышающую скорость распространения информации. Однако она никогда не сможет заменить «виноградную лозу личного общения» по двум причинам:

1. не каждый работник имеет доступ к сети персональных компьютеров
2. многие сотрудники предпочитают личные социальные взаимодействия.

По существу, «виноградная лоза» отражает человеческий инстинкт общения, поскольку она возникает всякий раз, как только люди собираются в некие группы. Для ее возникновения отнюдь не обязательны телеграфные провода.

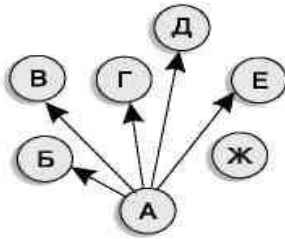
«Сорта винограда»

Нередко у менеджеров создается впечатление, что «виноградная лоза» организована по принципу цепочки, в которой А говорит Б, который сообщает новость В, передающему ее Г, и т. д. до тех пор, пока через 35 человек информация не доходит до Я — со значительным опозданием и в весьма искаженном виде



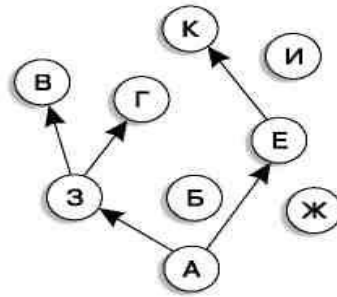
Однонаправленная цепочка

(каждый говорит кому-то другому, но одному)



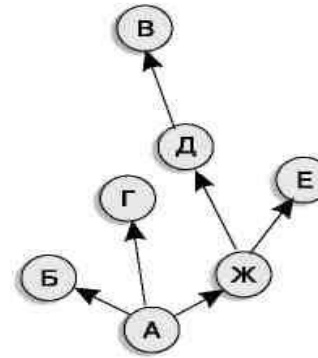
Сплетня

(один передает информацию всем)



Вероятностная цепочка

(новость распространяется по случаю)



Гроздевая цепочка

(информацию передают некоторым сотрудникам)

Активность «ВИНОГРАДНОЙ ЛОЗЫ»

«Виноградная лоза» является продуктом скорее ситуации, нежели чьей-то «личной инициативой». В определенной ситуации и при соответствующей мотивации в ней может принять участие любой сотрудник.

Типичными ситуациями, провоцирующими активность «виноградной лозы»:

- приостановка работы или передача контрольного пакета акций компании новым собственникам,
- отставки или повышения по службе,
- внедрение новой технологии.

Некоторые должности (такие, как должность секретаря) являются центральными «точками вливания» информации и, таким образом, подталкивают занимающих их сотрудников к участию в «виноградной лозе».

С точки зрения активности в «виноградной лозе» каких-либо существенных различий между полами не отмечается, в ней в равной мере участвуют как мужчины, так и женщины.

Характерные особенности виноградной лозы

Достоверность., большая часть распространяемой информация достоверна. *достоверность передаваемых по «виноградной лозе» данных существенно превышает 75%,*

Негативное отношение к ней во многом связано с тем, что ее ошибки носят более драматичный характер, а значит, запоминаются гораздо глубже, чем обычная ежедневная достоверность «лозы». Одна недостоверная деталь может перечеркнуть правдивую в остальном историю:

Поскольку известно, что информация «виноградной лозы» обычно не отличается полнотой, ее интерпретация вносит существенные искажения даже в тех случаях, когда исходные данные были достоверны.

Аккумуляция искажений означает, что речь идет скорее о «кривом информационном зеркале», нежели о преднамеренной лжи.

Факторы, поощряющие участие в «виноградной лозе»

- **Беспокойство и неуверенность**
- **Причастность к событиям друзей и коллег**
- **Оперативность информации**
- **Возможность установить контакты с другими людьми**
- **Характер работы не мешает разговору**
- **Участие в работе, являющейся источником интересной для других сотрудников информации**
- **Личность связного**

Другие отличительные особенности.

1. Устойчивый канал обратной связи, по которому к менеджеру поступают значительные объемы информации о сотрудниках организации и их деятельности, а работникам она позволяет интерпретировать поведение руководства. В некоторых случаях «виноградная лоза» распространяет информацию, доступ к которой руководство организации стремится ограничить.
2. Скорость передачи информационных потоков. Будучи очень гибкой и личной, она распространяет данные быстрее, чем большинство официальных коммуникативных систем. Менеджмент обязан своевременно объявлять важнейшие новости — это единственный способ предотвращения слухов.
3. Функция объединяющая сотрудников, невзирая на их ранги и должности. «Лоза» имеет необыкновенную способность проникать сквозь самые плотные завесы секретности, созданные в компании. Часто именно «виноградная лоза» выступает как источник самой конфиденциальной информации.

Распространяемая по «виноградной лозе» информация может носить как желательный для менеджмента характер, так и нести с собой негативные последствия, и определить итоговое сальдо весьма затруднительно.

Несомненно одно — ее влияние зависит от характера групп и организаций.

Исследования, проведенные среди менеджеров и «белых воротничков», показали:

- 53% считают, что «лоза» оказывает отрицательное воздействие на деятельность организации,
- 27% воспринимают ее как положительный фактор,
- 20% — как нейтральный .

«Виноградная лоза и менеджмент»

Поскольку «виноградная лоза» прекрасно «прививается» в любой организации, менеджмент обязан учитывать наличие неформальных коммуникативных каналов, их организацию, характер передаваемой информации и основных связных. Исследователи отмечают попытки некоторых менеджеров организовать санкционированные «утечки» информации в «виноградную лозу», что позволяет использовать ее в интересах руководства и повышать точность передаваемых данных (необходимое условие — предварительный анализ внутренних и внешних контактов сотрудников).

Менеджеры, которые все еще предпочитают не замечать «виноградные плантации», явно недооценивают их роль.

Слухи

Основная проблема «виноградной лозы» (которая и «подмочила» ее репутацию) — передача **слухов**.

Слух — это информация, переносимая «виноградной лозой», которая распространяется без предоставления общепринятых свидетельств достоверности. Иногда она подтверждается, но в большинстве случаев оказывается ложной.

Слухи прежде всего являются результатом заинтересованности в информации и неопределенности ситуации. Если событие не представляет интереса, оно вряд ли способно инициировать какие-либо слухи.

Возможность появления слухов определяется двумя факторами:

- *заинтересованностью*
- *неопределенностью*.

По мере передачи от человека к человеку слухи могут значительно корректироваться. Как правило, при неизменности основной идеи детали могут существенно различаться. Обычно слух подвергается **фильтрации**, посредством которой он сводится к нескольким основным положениям, которые легко запомнить и передать другим.

Люди выбирают в слухах детали, которые представляют для них первостепенный интерес и соответствуют их представлениям о мире. Нередко для того, чтобы выразить свои собственные ощущения и соображения, связные добавляют к слухам новые «подробности», полностью искажающие первоначальный смысл; такой процесс называется **дополнением**.

Типы слухов.

Некоторые слухи имеют исторические корни и легко объяснимы, так как они означают попытку индивидов уменьшить степень неопределенности, с которой они столкнулись, предсказать возможное развитие событий.

Другие более спонтанны, ориентированы на действие. Они возникают непреднамеренно и представляют собой попытку изменить текущую ситуацию.

Иногда слухи носят негативный характер, «вбивая клин» между индивидами или группами, а значит, деструктивно воздействуют на уровень лояльности и возбуждают враждебность.

Могут быть и положительные слухи, когда, например, работники обсуждают положительный эффект новой, только что запущенной в производство продукции.

Управление слухами.

Борьба со слухами предполагает жесткость и настойчивость, но прежде всего следует определиться, как и с чем бороться.

Серьезной ошибкой является нанесение удара по всей «виноградной лозе» только из-за того, что она была использована для распространения слухов.

Наиболее эффективное «лекарство против слухов» — устранение причин, их вызывающих. Однако если слухи уже набрали силу, честное и как можно более раннее предоставление фактов помогает «навести порядок» в умах сотрудников.

Рекомендации по управлению слухами

- Устраняйте причины появления слухов
- Обратите особое внимание на противодействие серьезным слухам
- Опровергайте слухи фактами
- Начинайте противодействие слухам как можно раньше
- Уделите особое внимание личному предоставлению фактов, если необходимо, в письменной форме
- Предоставляйте факты из надежных источников
- Воздержитесь от пересказа слуха при его опровержении
- Поощряйте помощь неформальных и профсоюзных лидеров, если они выражают желание сотрудничать
- Прислушивайтесь ко всем слухам, чтобы понять, что они могут означать

Психология управления энергией конфликта

Сферы межличностных конфликтов

№ П/	Сфера проявления	Типы конфликтов	Причины
1	Коллектив (организация, подразделение)	Руководитель – подчиненный Между сотрудниками одного ранга Служебные - неслужебные	Организационно-технические: распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях и т.д. Психологические (социально-психологические): индивидуально-психологические особенности; социально-психологические явления (позиция, статус, социальная роль; внутренняя установка и др.
2	Семья	Супружеские конфликты; Родители – дети Супруги – родственники	Ограничение свободы, активности и действий; девиантное поведение одного или нескольких членов семьи; наличие противоположных интересов; сексуальная дисгармония; материальные проблемы; индивидуально психологические особенности и уровень психолого-педагогической культуры членов семьи
3	Макро социум (общество, учреждения социального назначения; улица, общественный транспорт и т.п.	Гражданин – общество Гражданин – чиновник Гражданин – гражданин и т.п	Бюрократия, дефекты технологии приема граждан в госучреждениях и сфере обслуживания; низкая правовая и психолого-педагогическая культура

Управление межличностными конфликтами

№ п/п	Тип факторов и их основное содержание	Формы проявления
1	Прогнозирование конфликта	Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников; знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта, на стадии возникновения конфликтной ситуации (ограничение отношений, подчеркнуто-официальная форма общения, постоянные критические замечания в адрес оппонента и др
2	Профилактика конфликтов	На основании углубленного анализа причин и факторов назревающего конфликта предпринять меры по их нейтрализации; педагогические меры: беседа разъяснение, формирование культуры межличностных отношений; административные меры: изменение условий труда; перевод потенциальных конфликтантов в разные подразделения, смены и т.п.
3	Регулирование конфликта	Добиться признания конфликтующими сторонами реальности конфликта, установить взаимное отношение; использовать различные технологии общения; участников конфликта, не допускать вовлечение в зону конфликта новых участников •
4	Разрешение конфликта	Исходя из оценки глубины конфликта предпринять один из способов разрешения: административный или педагогический

Стратегии разрешения конфликтов

- **Приспособление** - изменение своей позиции, сглаживание противоречий, часто за счет отказа от удовлетворения своих интересов.
- **Компромисс** - достижение согласия через взаимные уступки, попытки найти решение, хотя бы частично устраивающее все стороны.
- **Сотрудничество** - попытка совместной выработки решения, учитывающего интересы всех сторон, даже ценой реализации многоэтапных длительных мероприятий.
- **Игнорирование** - уклонение от конфликта, попытка выйти из конфликта, игнорируя, не замечая его.
- **Соперничество** - конкуренция, бескомпромиссная, открытая борьба за победу любыми средствами, упорное отстаивание своей позиции.

Стратегии разрешения конфликтов

Приспособление наибольший эффект дает в тех случаях, когда:

- Вы хотите сохранить мир и спокойствие любой ценой;
- Сама конфликтная ситуация и результаты, к которым она может привести, мало затрагивают Вас или Ваши личные интересы;
- Если Вы готовы признать свои ошибки и пойти на односторонние уступки;
- Если отстаивание своей позиции может занять много времени и отнять много сил.

Стратегии разрешения конфликтов

Компромисс дает эффект в случаях, когда:

- аргументы конфликтующих сторон достаточно убедительны и объективны;
- необходимо принять решение в условиях дефицита времени;
- вас может устроить и частичное решение возникшей проблемы;
- это даст Вам возможность за счет небольших уступок сохранить хорошие личные или деловые контакты.

Стратегии разрешения конфликтов

Сотрудничество наиболее эффективно в случаях, когда:

- есть возможность глубоко разобраться почему каждая из сторон придерживается своей позиции;
- найти в разногласиях элементы, компенсирующие друг друга в каком-то аспекте;
- разработать различные варианты решения;
- до конфликта у Вас были тесные и длительные взаимозависящие отношения с другой стороной и Вам уже удавалось конструктивно разрешать возникающие противоречия;
- Вы и Ваш оппонент готовы поставить на обсуждение некоторые варианты выхода из сложившейся ситуации.

Стратегии разрешения конфликтов

Игнорирование. Это довольно опасный стиль поведения в конфликте и Вы можете позволить себе такое поведение только, если:

- источник конфликта настолько тривиален, а последствия столь ничтожны, что ими можно пренебречь;
- конфликтующие стороны могут разобраться без чьего-либо вмешательства;
- Вы уверены в том, что время ослабит напряженность ситуации и все разрешится само собой;
- конфликт не имеет никакого отношения к производственным проблемам;
- опасаетесь, что вовлеченность в конфликт не даст вам возможности решать более важные задачи.

Стратегии разрешения конфликтов

Соперничество - пожалуй наиболее острая форма разрешения конфликтных ситуаций. Ее использование оправдано прежде всего тогда, когда:

- Вы уверены в своих силах и правильности своей позиции;
- конфликт затрагивает область Ваших принципов и убеждений;
- Вашим оппонентом является подчиненный, предпочитающий авторитарный стиль управления;
- отказ от занятой позиции приведет к полному краху Вашего предприятия;
- в случае поражения Вы теряете лицо, авторитет в глазах сотрудников и компаньонов.

Тактика разрешения конфликтных ситуаций

- **Признайте наличие конфликта.** Не думайте, что сделать это очень просто. Многие менеджеры избирают тактику игнорирования конфликтных ситуаций до тех пор, пока они не превратятся в трудно разрешимые конфликты. Не уподобляйтесь им и если чувствуете, что конфликт созревает, прямо заявите об этом.
- **Очертите зону конфликта.** Это тоже очень важный шаг. Правильная локализация зоны конфликта заключается в выявлении круга сотрудников, в той или иной степени в него вовлеченных, тех противоречий, которые привели к конфликту.
- **Проявите свою заинтересованность в разрешении конфликта.** Для этого создайте при проведении переговоров с конфликтующими сторонами атмосферу сотрудничества, такую обстановку, которая позволит им чувствовать себя комфортно.
- **Договоритесь о процедуре и регламенте переговоров.** Большинство конфликтов не удастся решить сразу, поэтому необходимо выработать определенный план совместных действий и процедуру контроля исполнения этого плана.

Алгоритм ситуационного анализа для разрешения конфликтных ситуаций

I. Фаза выявления

Шаг 1. Ситуационное описание. Опишите конкретную ситуацию взаимодействия, в которой проявилась проблема. При этом точно обозначаются точки начала и окончания коммуникативной ситуации и дается последовательное описание в терминах поведения («он сказал», «он ушел», «я спросил(а)», «она ответил(а)», «он отвернулся» и т. д.).

- Исключаются все интерпретации, которые заменяют описание поведения или чувств. Например: интерпретация «назло мне он отвернулся» — поведение «он отвернулся», интерпретация: «ему было стыдно» — поведение «он замолчал и опустил глаза», интерпретация: «он(а) думал(а), что я не догадываюсь» — проявленное поведение отсутствует, чистое предположение, и т. п.
- Все коммуникативные шаги ситуации последовательно записываются.

Фаза выявления

Шаг 2. Ситуационные интерпретации. Теперь необходимо интерпретировать всю ситуацию и отдельно каждый коммуникативный шаг ситуации. Интерпретации должны отвечать на вопросы:

- Что для вас означало это событие?
- Что значил для вас этот поступок (эти слова)?
- Что по сути произошло?
- Каждая интерпретация должна уместиться в *одну, максимум в три-четыре, фразы*. Нужно сделать по три интерпретации на каждый коммуникативный шаг.
- Каждая интерпретация записывается напротив рассматриваемого коммуникативного шага.

Фаза выявления

Шаг 3. Ситуационное поведение. Теперь надо описать свое поведение в ситуации. Для этого необходимо вспомнить интонации, позу, выражение лица и т. д. Это описание может дать предварительную информацию, которая объясняет, почему ситуация привела к неудовлетворяющим результатам.

Фаза выявления

- Шаг 4. Реальный результат.** Формулируется реальный результат. При этом формулировка должна содержать указание на начало и конец ситуации, то есть должна быть зафиксирована во времени. Например, не годится фраза: «Мы всегда спорим, когда говорим о делах». Фиксированная во времени фраза: «Вчера вечером мы поссорились во время разговора о (...)».
- Формулировка не должна содержать эмоциональную интерпретацию, например: «Вчера вечером я расстроился», «Вчера она обиделась на меня». Результат должен быть выражен в поведенческих терминах, например: «Вчера вечером я перестал разговаривать с женой, не отвечал на ее вопросы и ушел в другую комнату», «Она отказалась идти в гости».
 - Формулировка должна иметь однозначную трактовку, например: «Вчера наши отношения стали значительно хуже». Однозначная трактовка может выглядеть так: «Вчера мы впервые перестали разговаривать друг с другом».

Фаза выявления

Шаг 5. Желаемый результат. Клиенту предлагают сформулировать желаемый результат данного события. Формулировка должна быть фиксирована во времени, конкретна с поведенческой точки зрения.

- сразу же проводится проверка на реалистичность желаемого результата. Нереалистичным может считаться результат, если он:
 - требует возникновения или прекращения чувств другого человека;
 - требует присутствия качеств личности, которых нет;
 - требует от другого появления желаний, которых нет;
 - требует недостижимых результатов;
 - предполагает нанесение вреда себе или другому.

Фаза выявления

Шаг 6. Сравнение желаемого и реального результатов. Нужно ответить на вопросы:

- Вы получили то, что хотели?
- Чем отличается реальный результат от желаемого?
- Почему вы не достигли желаемого результата? (Какие именно ваши шаги или интерпретации помешали вам достигнуть желаемого результата?)

Фаза исправления

II. Фаза исправления

- **Шаг 1. Пересмотр неточных и неадекватных интерпретаций.**
Строго последовательно, в том порядке, как они были сформулированы, рассмотрите каждую интерпретацию и ответьте на вопросы:
- Действительно ли эта интерпретация отражает то, что происходило?
- Как эта интерпретация способствует достижению вами того, что вы хотите?
- Как нужно изменить интерпретацию, чтобы желаемый результат стал достижимым?

Фаза исправления

Шаг 2. Изменение неадекватного поведения. Ответьте на вопросы:

- Если вы сейчас воспринимаете ситуацию по-новому, как бы вы повели себя, чтобы получить желаемый результат?
- Что нужно изменить, что оставить, что добавить к прежнему поведению? Нужно ли его изменить полностью?

Фаза исправления

Шаг 3. Подведение итогов и усвоение идей ситуационного анализа. Теперь необходимо подвести итоги ситуационного анализа, ответив на вопросы:

- Что вы узнали во время проведения ситуационного анализа?
- Чем вам помог ситуационный анализ?
- Чему вы научились в результате анализа?

Фаза исправления

Шаг 4. Перенос полученных знаний на другие жизненные ситуации.

- Найдите другие похожие случаи, которые не обсуждались во время анализа и на которые можно перенести полученные навыки.
- Обучение ситуационному анализу проводится на случаях взаимодействия, которые уже произошли и не удовлетворили человека. Но позже анализ может использоваться и для планирования важных грядущих событий.