**Содержание**

Введение

Глава 1. Теоретический анализ психологических особенностей личности руководителя.

1.1. Психологический портрет эффективного руководителя.

1.2. Влияние доминирующих черт личности руководителя на психологический климат в коллективе.

Глава 2. Экспериментальное исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителей и социально-психологического климата в коллективе сотрудников ОАО

2.1. Обоснование выбора методов и методик исследования.

2.2. Анализ полученных результатов.

Заключение

Литература

Приложение

**Введение**

В последнее время способность большинства компаний выжить и преуспеть в современном деловом мире во многом зависит от того, насколько эффективны отношения руководства и коллектива. Эффективное руководство предполагает высокую профессиональную компетентность, востребует определённые личностные качества и ресурсы. Для руководителей способность к созданию положительного психологического климата в коллективе с целью оптимизации деятельности организации является одной из составляющих профессиональной компетентности.

Проблемой изучения личностных характеристик, обуславливающих эффективность руководства занимались, такие исследователи как: М. Шоу, Г. Кунц, С. О'Доннел, Д. Макклелланд, Т. Ю. Базаров, А. В. Карпов, С. М. Морозов, Р. Л. Кричевский, А. М Бандурка.

В отечественной психологии социально-психологический климат исследовали: В.В. Бойко, Н. В. Гришина, А. А. Ершов, А. Г. Ковалёв, В. С. Кузьмин, Г. Л. Моченов, М. Н. Ночевник, В. Н. Панферов, Б. Д. Парыгин, К. К. Платонов, С. К. Рощин, В. Ф. Рубахин, Г. П. Смолян, А. В. Филиппов и др.

В работах этих и ряда других авторов предложены и обоснованы оригинальные подходы и методы исследования роли руководителя в формировании социально-психологического климата в трудовом коллективе с учетом новых взглядов, возникших вследствие становления новых экономических отношении.

Важность подобного рода исследований связана с возрастанием роли личностных качеств руководителя в управлении коллективом, его умением ориентироваться в сложных ситуациях, неизбежно возникающих в процессе управленческой деятельности. Однако, несмотря на обилие научных трудов, посвященных коллективу, в настоящее время в психологии управления нет еще комплексного научного исследования этой проблемы.

В этой связи на сегодняшний день представляется необходимым соединить в систему недостаточно связанные между собой исследования в области психологии с целью определения влияния личностных характеристик руководителя на формирование и управление социально-психологическим климатом трудового коллектива и формирования на этой основе моделей его социально прогнозируемых действий по осуществлению требуемых изменений в социально-психологическом климате коллектива.

В данной работе рассматривается влияние ряда доминирующих черт личности руководителя на формирование и регулирование оптимального психологического климата в коллективе.

Актуальность исследования обусловлена:

* существенными изменениями в социальной, политической, экономической жизни современного российского общества, психологии людей, затрагивающими взаимоотношения в коллективе, систему ценностных ориентации, норм поведения, перестроившими представления о характере труда, успехе, карьере;
* теоретической неразработанностью проблемы соответствия личностных психологических качеств руководителя и требований профессиональной управленческой деятельности;
* необходимостью создания более прогрессивных форм управления в организации, обусловленных взаимозависимостью личностных характеристик руководителя и социально-психологического климата коллектива, основанных на современных методиках формирования управленческого корпуса и моделях управления персоналом.

Цель исследования: выявить личностные характеристики руководителя, позитивно влияющие на социально-психологический климат коллектива.

Объект исследования: личность руководителя.

Предмет исследования: личностные характеристики руководителя, позитивно влияющие на социально-психологический климат коллектива.

Задачи исследования:

1. Определить психологический портрет эффективного руководителя.
2. Выявить критерии благоприятного социально-психологического климата.
3. Провести теоретический анализ психологических особенностей личности руководителя, влияющих на психологический климат.
4. Выявить личностные качества руководителя, которые обусловливают благоприятный социально-психологический климат.
5. Провести констатирующий эксперимент с целью диагностики особенностей личности руководителя и их влияния на социально-психологический климат.
6. Определить банк методик для исследования личностных характеристик руководителя, позитивно влияющих на социально-психологический климат коллектива.

Гипотеза исследования: некоторые личностные характеристики руководителя: рассудительность, уверенность в себе, склонность к лидерству, стремление к сотрудничеству с подчиненными, коммуникабельность позитивно влияют на социально-психологический климат коллектива.

Методологическая основа:

Методологическую основу исследования составляют: психологические теории личности (Д. Кейрси), взгляды различных психологов на роль руководителя в процессе управления (А. М. Бандурка, и др.), теории управления (К. Левин, Р.Р. Блейк, Дж. С. Моутон и др.).

Методы и методики исследования:

В исследовании в качестве основных методов были использованы констатирующий эксперимент, наблюдение и беседа.

В работе использовались следующие методики: опросник Д. Кейрси для определения социального типа личности; проективная методика исследования личности Н. Г. Хитровой «Деловые ситуации», в основе которой оценка эмоционального поведения личности в ситуации принятия решения; тест Томаса, направленный на исследование доминирующей стратегии поведения в конфликтной ситуации, тест-опросник Л. Н. Лутошкина, направленный на изучение психологического климата коллектива.

Достоверность результатов исследования обеспечивались статистической обработкой полученных данных.

Структура работы. Работа состоит из введения, двух глав, выводов, заключения, списка использованных в работе источников и приложений.

Основное содержание работы.

Во введении обосновывается выбор темы диплома, её актуальность, сформулированы: цель, задачи, объект и предмет исследования, указываются методологические основы и практическая значимость результатов исследования.

В первой главе «Теоретический анализ психологических особенностей личности руководителя» дается психологический портрет эффективного руководителя, критерии благоприятного социально-психологического климата, определяются факторы, влияющие на его формирование, среди которых определяющими являются личностные качества руководителя и стиль его управленческой деятельности.

Вторая глава «Экспериментальное исследование взаимосвязи личностных особенностей руководителей и социально-психологического климата сотрудников ОАО «» содержит описание эмпирического исследования.

В заключение работы отражены общие результаты исследования, сформулированы выводы и практические рекомендации, подтверждена выдвинутая гипотеза.

Практическая значимость нашей работы состоит в востребованности для современных руководителей информации по повышению эффективности управленческой деятельности, повышению коммуникативной компетентности для улучшения психологического климата в коллективе.

**Глава 1. Теоретический анализ психологических особенностей личности руководителя**

**1.1. Психологический портрет эффективного руководителя**

Согласно Л. Р. Кричевскому [27; 9], руководство – это феномен, имеющий место в системе формальных отношений; роль руководителя заранее определена, оговорён круг функций реализующего её лица. Руководитель коллектива назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия, имеет право на применение санкций.

Анализируя психологический портрет эффективного руководителя, Л. Р. Кричевский [27; 10] приводит критерии оценки эффективности руководителя (Рис. 1):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Психологические |  | Непсихологические |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Удовлетворённость членством в трудовом коллективе и трудом |  | Мотивация членов коллектива |  | Авторитет руководителя |  | Самооценка коллектива |  | Результативность коллектива |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Ориентация на действия |  | Ориентация на качество |  | Ориентация на нововведения |  | Ориентация на рядового члена коллектива |  | Ценностное руководство |  | Ориентация на компетентность |  | Скромный штат управления |  | Свобода и жёсткость одновременно |

Рис. 1. Критерии эффективного руководства коллективом.

Как видно из рисунка, критерии эффективности разделяются на два класса: психологические и непсихологические. Остановимся на психологических критериях, к которым относятся:

1. Удовлетворённость членством в трудовом коллективе различными его аспектами (отношениями с коллегами и руководителем, условиями труда, заработной платой и др.);
2. Мотивация членов коллектива (желание трудиться и стремление сохранить членство в коллективе);
3. Авторитет руководителя в коллективе;
4. Самооценка коллектива (касается ряда важных характеристик и представляет собой общий итог успешности его функционирования).

Учитывая выше приведённые критерии эффективности руководства, Л. Р. Кричевский [27; 13] приходит к выводу, что руководитель считается эффективным, если возглавляемый им коллектив имеет высокие показатели по данным психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

Рассмотрим подробнее психологический портрет руководителя, в том числе и эффективного, в основе которого лежат три важные переменные: личность, стиль руководства и авторитет.

М. Шоу [27; с. 13] предлагает рассматривать личность руководителя с точки зрения трёх составляющих: биографические характеристики, способности, черты личности. Рассмотрим подробнее каждый компонент.

К биографическим характеристикам личности руководителя можно отнести его возраст, пол, социально-экономический статус и образование.

Возраст – это не только природная, но и в значительной степени социально-психологически детерминированная характеристика человека, это во многом его опыт. Анализируя данные об исследованиях взаимосвязи возраста и эффективности руководства, Р. Л. Кричевский приходит к выводу, что такой взаимосвязи не выявлено, приводя примеры как эффективных руководителей молодого возраста (21-25 лет), так и чрезвычайно зрелого возраста.

Общепризнанным является тот факт, что половая идентификация человека тесно связана с усвоением и реализацией им ролевых стандартов поведения, принятых в обществе, культивируемых в ближайшем окружении личности, например в семье. Традиционно руководитель – это мужчина, однако всё больше женщин реализуют себя в этой роли. Интерес к моделям женского руководства, в связи с этим, всё возрастает в современных социально-психологических исследованиях. Безусловно, выявлены некоторые различия в особенностях мужского и женского руководства, однако научно обоснованных данных о преимущественной эффективности того или иного пола в качестве руководителей нет.

Что же касается статуса и образования руководителя, то эти характеристики имеют высокие показатели позитивной корреляции с эффективностью руководства.

Следуя выбранному нами пути, рассмотрим следующий компонент личности руководителя – способности. М. Шоу разделяет способности на общие (интеллект) и специфические (знания, умения и т.д.).

По данным Е. Гизелли, Т. Коно [27; С. 24] отношение между интеллектом и эффективностью руководства носит криволинейный характер, как правило, наиболее эффективными оказываются руководители не с чрезмерно высокими или низкими показателями, а с промежуточными по степени выраженности оценками.

К специфическим способностям личности руководителя относят специальные умения, знания, компетентность, информированность.

Третья составляющая – черты личности руководителя представлена следующими личностными характеристиками (наиболее часто встречающиеся в исследованиях как обуславливающие эффективность руководства):

* доминантность, как стремление влиять на подчинённых, при этом влияние руководителя, основывающееся на средствах как социального, формально-организационного, так и психологического характера, должно находить внутренний отклик у подчинённых;
* уверенность в себе, дающая подчинённым основу для чувства стабильности, а другим руководителям – основу для делового сотрудничества;
* эмоциональная уравновешенность, контроль своих эмоциональных проявлений, адекватность проявляемых эмоций;
* стрессоустойчивость;
* креативность, способность к творческому решению задач, что особенно важно для инновационной деятельности;
* стремление к достижению, предполагает принятие на себя ответственности в решении проблемы, стремление к умеренному, предсказуемому риску, потребность в конкретной обратной связи;
* предприимчивость;
* ответственность, включающая в себя с одной стороны верность договорённостям, с другой – высокое качество производимой продукции;
* надёжность в выполнении задания;
* независимость, своя точка зрения, своё профессиональное и человеческое лицо;
* общительность, одна из наиболее важных характеристик успешности, так как руководитель около трёх четвертей своего рабочего времени посвящает именно общению.

Названные выше черты личности эффективного руководителя Р. Л. Кричевский дополняет следующими менеджерскими характеристиками:

* 1. Широта взглядов, глобальный подход,
	2. Долгосрочное предвидение и гибкость,
	3. Энергичная инициативность и решительность, в том числе в условиях риска,
	4. Упорная работа и непрерывная учёба,
	5. Умение чётко формулировать цели и установки, готовность выслушивать мнение других,
	6. Беспристрастность, бескорыстие и лояльность,
	7. Способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций,
	8. Личное обаяние,
	9. Способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нём,
	10. Здоровье.

Продолжая рассматривать психологический портрет эффективного руководителя, перейдём ко второй переменной – стилю руководства.

Стиль руководства – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера. Кроме того, под стилем управления понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений. Другими словами, стиль руководства — это система постоянно применяемых методов руководства.

Таким образом, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным руководителем в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками. Метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства.

Стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми и технологию принятия решения именно данной личности. [16]

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К. Левиным, который выделил авторитарный, демократический и попустительский стили.

Для авторитарного (автократического) стиля характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы обо всех делах докладывали только ему. Данному стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Такой руководитель единолично принимает (или отменяет) решения, не давая возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Всё новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается, так как в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Даже размещение людей в процессе проведения совещаний подчинено его идеологии (все постоянно должны быть на виду). Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные в этом случае желали бы избежать тесного контакта с таким руководителем. Руководитель становится автократом тогда, когда он по своим качествам стоит ниже людей, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру.

Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она, наоборот, часто наказуема автократом, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Под началом автократа неприятно работать, ибо увольнение «неугодных» является целью его управленческой деятельности. В таких условиях, естественно, отсутствует удовлетворенность трудом, так как подчиненные автократу сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, адекватно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

Демократичный руководитель при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине группы. Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Руководитель с либеральным (попустительским) стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Из имеющегося арсенала средств воздействия на коллектив основное место у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнений управленческих функций пассивен. Руководитель-либерал боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

Мягкость в обращении с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, поскольку отдельные сотрудники требуют от него поблажек, которые он и делает, боясь испортить с ними взаимоотношения. Следствием этого может быть панибратство, а «дистанция» руководителя со своими подчиненными на работе крайне незначительна. В конечном счёте, руководитель либерального стиля не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трёх лет. Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль. Самые высокие результаты наблюдались у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, а низкие — у коллектива с либеральным и авторитарным.

Важно отметить, что «в чистом виде» описанные стили руководства встречаются очень редко. Гибкость руководителя заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Блейк Р.Р., Моутон Дж. С. [14] предложили классификацию стилей руководства в виде «Управленческой решётки ГРИД» (Рис. 2).

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| значительная | Y | Управление «Загородным клубом» |  |  |  |  | Коллективное управление |
| 9 | 1.9 |  |  |  |  |  |  |  | 9.9 |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Забота о людях | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  | 5.5 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| незначительная | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Режим подчинения руководителю |
| 1 | 1.1 |  |  |  |  |  |  |  | 9.1 |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Х |
|  | незначительная | Забота о производстве | значительная |

Рис. 2. Управленческая решётка ГРИД.

1) забота о производстве (ось X) – стремление к получению положительных производственных результатов;

2) забота о людях (ось Y) – стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении зарплаты, премирование и т.п.

Основные элементы процесса руководства: инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ. Все шесть элементов имеют важное значение с точки зрения обеспечения аффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Инициативность — проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. То есть руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

Информированность — позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Суть состоит в том, что одни руководители придают основное значение фактору информированности, а другие — второстепенное.

Защита своего мнения — предполагает занятие определенной позиции. Один тип руководителя может иметь сильное убеждение, но считает при этом опасным отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды вследствие отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

Разрешение конфликтных ситуаций — в зависимости от способа разрешения конфликтных ситуаций конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение», либо способствующих развитию творческих и конструктивных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает к себе уважение, неспособный вызывает снижение его авторитета у подчиненных.

Принятие решений — эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься единолично руководителем, либо такое право предоставляется другим членам коллектива, то есть осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Критический анализ — совокупность методов, приемов изучения, исследования и решения проблем. Речь идет, прежде всего, о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель-подчиненный.

Рассмотрим характеристики разных типов руководителей подробнее.

Руководитель типа 9.1. отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать. Такой руководитель полагает, что производственные задачи можно решить только в том случае, если люди находятся под контролем, а их деятельность направляется способом, побуждающим их выполнять высокие производственные задачи. Это, как правило, педантичный профессионал, заранее знающий, как достичь высокого производственного результата, на достижении которого сосредоточены все его усилия. «Человеческий фактор» отстранен от вмешательства в производственные процессы. Уверенность руководителя такого типа в своих силах базируется на ощущении собственной значимости, когда он сосредоточивает власть в своих руках и ожидает безусловного подчинения руководимого им персонала. Руководитель подобного типа обходится без предложений, рекомендаций, советов или другой помощи со стороны. В противном случае он бы дал понять подчиненным, что находится в проблемной ситуации, а это свидетельствует о его слабости или недостаточно высокой компетентности. Такой руководитель в конфликтной ситуации однозначно сообщает подчиненным, что им следует делать. Он ставит знак равенства между неповиновением и различием точек зрения. При разрешении конфликта стремится в первую очередь навязать свою точку зрения, отвергая аргументы подчиненных как неприемлемые. Полагая, что его должность автоматически обеспечивает ему власть, он начинает произвольно пользоваться своими должностными правами. Он сообщает подчиненным о том, какая точка зрения является руководящей, и предлагает поступать в соответствии с ней. Он обычно рассматривает проблемную ситуацию как такую, в которой надо обязательно одержать победу над оппонентами. По сути, в решении конфликтной ситуации, такой руководитель прибегает к «репрессивным мерам» и ведет борьбу за свои идеи «не на жизнь, а на смерть». Он старается принизить заслуги подчинённых и использует тактику угроз и систему наказаний. Руководитель задаёт тон всей последующей деятельности подчиненных. Налицо односторонняя реализация инициативы. До подчиненных доводятся команды, задания и инструкций. Поведение руководителя направлено на сохранение собственной инициативы: «Надо, чтобы ты сделал это и именно так, как я скажу». Охотно собирает данные о количественных параметрах, объемных показателях, о соответствии производственных процессов графикам и техническим характеристикам. Его кредо — «мне нужны факты». Поступая таким образом, руководитель «узурпирует» право оценивать и интерпретировать информацию. Тем самым он лишает других высказывать суждения, которые заставили бьг руководителя признать правоту подчиненного. Воспринимает информацию с некоторой «опаской», так как заранее настроен на поиск симптомов неблагополучия. Руководитель этого типа, не колеблясь, заявляет всем окружающим, независимо от их положения, о своем отношении к тому или иному вопросу. Его отличает прямолинейность убеждений и их демонстрация. В силу этого данный руководитель, как правило, откровенный и искренний человек. Вместе с тем ему часто присуща «черно-белая» философия. Занимая какую-либо позицию, оп делает это без каких-либо оговорок. Осторожность в суждениях, по его мнению, — это признак слабости. Никогда не слушает доводов подчиненных и не стремится их понять. Поэтому подчиненные перестают высказывать свое мнение. Такой руководитель придаёт значение единоличному принятию решений и никому не позволяет влиять на этот процесс, считая, что только он располагает достаточными знаниями, опытом и полномочиями, необходимыми для принятия решений. Поэтому исключает участие других в принятии решений и предписывает подчиненным лишь функцию исполнителей решений. Приняв решение, никогда не пересматривает его. Непременный атрибут поведенческого действия – проверка выполнения качества рабочих заданий. Это объясняется тем, что руководитель стремится знать, работают ли подчиненные так, как он от них этого ожидает. Всю необходимую информацию он получает путем непосредственного наблюдения, проверки исполнения и опроса окружающих. Как только он получит информацию, метод критического анализа становится для него средством исправления ошибок, критики подчиненных. Цель такого подхода состоит в том, чтобы заставить подчиненного почувствовать свою вину и некомпетентность. Таким образом, руководитель не помогает работнику, совершившему ошибку, почувствовать вкус к самостоятельной оценке своих действий и выработать в себе готовность отвечать за решение подобных проблем в будущем, а превращает по сути дела в послушного исполнителя воли руководства.

Руководитель типа 1.9. — минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей. Поведенческое действие руководителя можно выразить фразой: «Люди — это не товар, ценность которого можно измерить с помощью некоторой шкалы», поэтому мысли и чувства людей играют первостепенную роль. Руководствуясь этим правилом, руководитель старается создать на работе все условия для удовлетворения личных и общественных потребностей работников. Функции управления осуществляются таким образом, что в коллективе создается атмосфера дружбы и товарищества. При этом руководитель помимо своей воли и желания ослабляет внимание к решению производственных задач. Для такого руководителя главное — это создать атмосферу доброжелательности. Он избегает требовательного отношения к подчиненным, так как считает, что бессмысленно «давить» на людей, потому что любое давление заставит их сопротивляться. Руководитель чувствует себя увереннее, когда в коллективе поддерживаются положительные эмоции. Он полагает, что «если я добр к людям, то я им нравлюсь». Отсюда стремление такого руководителя быть в глазах, окружающих приятным, добрым, сопереживающим и готовым помочь им. Когда же подчиненные осознают подобную «доминанту» поведения руководителя, они убеждаются в том, что их руководитель мягкосердечен. Отрицательным моментом мотивации является опасение отрицательной оценки со стороны подчиненных. Чувства своей «ненужности» подчиненным глубоко уязвляют руководителя такого типа. Поэтому он делает все возможное, чтобы исключить критику в его адрес. Люди начинают работать с «прохладцей», и каждый начинает выбирать себе приятных напарников. Все внимание работников направляется на те сферы, где люди чувствуют себя комфортно. В подобной ситуации будут страдать интересы производства, так как решение главных вопросов развития фирмы будет откладываться «на завтра», а накопление нерешенных вопросов будет приводить к снижению производственных показателей. С точки зрения данного типа руководителя конфликты нарушают гармонию, угрожают атмосфере теплоты. Руководитель без колебания принимает точку зрения, которую выражают окружающие при возникновении конфликтной ситуации. В этом смысле типичны следующие приемы преодоления конфликта:

а) отказ от имеющейся точки зрения;

б) смягчение остроты проблемы (отрицательные моменты шлифуются, т.е. фактические данные трансформируются таким образом, чтобы сделать их восприятие безболезненным);

в) предоставление другим возможности для выражения своих мыслей;

г) создание климата дружелюбия (стремится со всеми быть на дружеской ноге);

д) использование обещаний и извинений;

ж) выпуск пара — вовлечение третьих лиц и т.п.;

з) забывчивость — эта черта поведения наиболее характерна для данного типа. Поэтому такие люди бывают весьма ненадежными, так как они могут не справиться с неприятным для них заданием.

Руководитель всегда готов прийти на помощь другим, и многие его решения принимаются исходя из этого мотива. Он быстро отзывается на инициативные действия подчиненных, стремясь принять участие в них с целью завоевания авторитета. Сам избегает проявлять инициативу, так как не способен сделать первый шаг, положить начало или конец чему-либо. Он боится, что другие могут неправильно истолковать его действия и расценить их как проявление невнимания к коллективу или игнорирование его интересов. Таким образом, возникает противоречие, связанное с тем, что руководитель, всегда внимательный к людям, оказывается неспособным уяснить все последствия своей безынициативности и нерешительности. Многие руководители этой категории производят впечатление активных и предприимчивых людей, но это иллюзия. Дело в том, что они могут весьма быстро подхватывать инициативу, исходящую от других. Они с одинаковым энтузиазмом выполняют просьбу и подчиненного и своего непосредственного руководителя. При этом ответственность за проявленную инициативу несет кто-либо другой, а не сам руководитель. Подход, который предпочитает руководитель этого типа, заключается в том, чтобы всегда быть в курсе происходящего, что само по себе очень трудно для такого человека, ибо у него может сразу же возникнуть опасение потери общего языка с подчиненными из-за многообразия вопросов, которые он должен решить. Глубина и полнота получаемой информации зависят от того, насколько важное значение имеет для него одобрение со стороны того, кому он должен эти данные предоставить. Глубина охвата информации незначительна, когда данные нужны в его собственных интересах или в интересах выполнения им своих обязанностей. Опасение попасть в невыгодную для него ситуацию заставляет такого руководителя ждать, что информация поступит к нему самотеком. Если же информация не поступает, то и не надо. Суть вопросов состоит в выяснении заданий или ожиданий окружающих. Руководитель такого типа, как правило, - хороший слушатель, старается осмысливать информацию, хотя и воспринимает всё происходящее поверхностно. Он робко защищает своё мнение, а если и формулирует проблемы, то делает это расплывчато, неопределенно, избегая произвести отрицательное впечатление на окружающих. Та или иная точка зрения представляется таким образом, чтобы ослабить внимание к ней со стороны окружающих. Поэтому его часто воспринимают и как человека доверчивого и нерешительного. Принятие решений представляет для руководителя серьезную проблему, когда решений требует вышестоящий руководитель. В этом случае, чтобы сохранить хорошие отношения с вышестоящим руководством, он старается выполнить всё так, как нужно начальству. Поэтому и сообщает подчиненным, что решение принято сверху и обжалованию не подлежит. Если он знает, что его решения будут утверждены в приняты, процесс принятия решения служит для такого руководителя источником внутреннего удовлетворения. Если решение затрагивает интересы нескольких подчиненных, он поощряет групповое обсуждение проблемы. Проявление тенденции к восприятию положительных моментов пли светлых сторон проблемных ситуаций. Акцент на положительные стороны результатов работы благодаря комплиментам позволяет создать в коллективе атмосферу доброжелательности. Руководитель полагает, что люди сами знают свои ошибки, и привлекать к ним внимание – значит, обострять у них чувство собственной неполноценности. В этом случае, если не удается избежать отрицательной оценки, руководитель, по сути, идет на поводу у подчиненных.

Руководитель типа 1.1. — минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации. Руководитель данного типа не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, поскольку обоим этим факторам мало придаёт значения. Сохраняя, так или иначе, свое присутствие в организации и одновременно находясь вне её, руководитель имеет низкий уровень ожиданий от своей работы. Суть мотивации связана с желанием сохранить своё место в организации. Отсюда его стремление выполнить требуемый минимум. Его действия и поступки направлены на то, чтобы удержаться в фирме. Он стремится оказаться в тени, и не привлекать всеобщего внимания. Несмотря на свойственные руководителю безучастность, пассивность, отсутствие интереса к происходящему, он старается не афишировать свои чувства. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов и перед ним не стоит угроза увольнения. Делая вид, что озабочен деловыми проблемами, он держит окружающих на некотором расстоянии и сохраняет позицию постороннего наблюдателя. Сохранение столь малопродуктивного и безликого присутствия в фирме не порождает недовольства со стороны окружающих ввиду того, что этот руководитель ни во что не вмешивается. Его кредо: «Не видеть недостатков, не говорить о недостатках, не слышать о недостатках — и ты защищен, потому что тебя не видно». Такой руководитель живёт в организации, не оставляя в ней своих «следов». Занимая руководящую должность, но, не применяя руководящих действий, такой руководитель, практически всегда избегает участия в конфликтных ситуациях. Приемы преодоления конфликтов следующие:

а) отход на задний план - уйдет в отпуск, возьмет больничный в то время, когда нужно быть на работе, и т.п. Это свидетельствует о самоустранении и равнодушии руководителя к делам фирмы и людям, работающим в ней.

б) сохранение нейтралитета. В конфликте практикует какой-либо из способов поведения без раскрытия своих взглядов. В частности, он может сохранить нейтралитет, гарантирующий ему безопасность, позволяет оппоненту взять верх в споре или обсуждении, но при этом старается не создать впечатления, что он «сдаётся». И, если к нему обращён вопрос, он обычно дает обтекаемые, расплывчатые ответы, из которых нельзя сделать каких-либо определенных выводов; если кто-либо жалуется, то он либо игнорирует жалобу, либо дает понять, что «взял это на заметку». Спорные вопросы «спускаются на тормозах»;

в) разрешение местной инициативы. Представляет инициативу руководителям на местах, но принимает соответствующие. меры предосторожности, чтобы не нести личной ответственности за последствия местной инициативы;

г) тактика действенной позиции — не желая обидеть ни ту, ни другую фракцию, отмечает положительное и той и другой стороны;

д) тактика «внутренней эмиграции» — это один из способов сосуществования с конфликтной ситуацией. Использование тактики проволочек. «Все образуется через несколько дней». Однако эти несколько дней растягиваются на долгие недели или месяцы.

Руководитель данного типа апатичен и от него трудно ожидать новых идей или предложении. Стратегия его поведения заключается в том, чтобы не препятствовать естественному ходу событий. Любые предпринимаемые им действия носят пассивный характер и не свидетельствуют о его стремлении к самоутверждению. В некоторых случаях старается переложить решение проблемы на плечи другого исполнителя. Свою безынициативность оправдывает таким образом: «Охватить все подразделения я не могу. Поэтому если я побываю на одном объекте, то люди с другого объекта могут обидеться на меня за невнимание к ним». Девиз руководителя в области информации звучит примерно так: «Чем меньше знаешь, тем лучше. Можно всегда сослаться на то, что меня не информировали». Он предпочитает остаться в своей «оболочке», не проявляя лишнего любопытства к происходящему. Этот руководитель крайне редко бывает информирован настолько, чтобы быть в состоянии давать чёткие и полные ответы на поставленные вопросы. Личное отношение руководителя к защите своего мнении сводится к формуле: «Поскольку подчиненные взвешивают каждое сказанное мною слово, то, чтобы избежать негативных последствий, лучше высказать точку зрения и дать понять подчиненным, что я не имею возражений по тому или иному поводу». Формула поведения при принятии решений имеет следующий вид: «Я здесь ничего не решаю, я только работаю». Этим подчеркивается сознательный уход руководителя от ответственности за принятие решений. Во многих случаях проблемные ситуации решаются сами по себе. Руководитель прибегает к тактике «выжидания», когда от него требуется принятие решения. Он не испытывает желания проводить ретроспективный анализ так как полностью не концентрирует свое внимание на решении поставленной задачи. Как следствие, обратной связи с подчиненными практически нет. В этом случае подчиненные расценивают действия руководителя как разрешение действовать, по своему усмотрению.

Руководитель типа 5.5. — это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных. Средняя степень заботы о сочетается с умеренной заботой о людях. Этот тип управления предполагает наличие противоречия между потребностями производства и потребностями работников. Другими словами, решение дилеммы между производством и людьми у руководителя состоит в нахождении компромисса, цель которого — пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого. Руководитель исходит из идеи реалистичности потребностей работников, но считает, что от людей также следует ожидать определенных усилий в плане вклада в производственную деятельность фирмы. Сведение комплекса производственных требований к определенному умеренному уровню, а также внимание к нуждам и настроениям работников позволяют добиться такого положения, когда люди более или менее удовлетворены обстановкой, существующей на предприятии, считая справедливыми предъявленные к ним требования. Главная идея, которой придерживается руководитель, состоит в том, что крайности порождают конфликты и их следует всемерно избегать. Стабильные успехи достигаются за счёт разумных компромиссов и стремления менеджера поступиться некоторыми правами и преимуществами ради завоевания работников на свою сторону. Естественным результатом такого подхода будет то, что руководитель не будет стремиться к максимизации либо производственных показателей, либо заботы о людях. Его, целью будет установление равновесия между ними. Он очень общительный, открытый, легко сходится с людьми. Всё, что отвергается в фирме другими, отвергается и им. Он склонен не критически воспринимать традиции, прецеденты и существующую в организации практику, «так принято в фирме». Формула мотивации такова: «Если я буду мыслить, вести себя и выглядеть так, как это делают все в организации, но при этом буду чуть-чуть выделяться на фоне окружающим, то мой авторитет как руководителя гарантирован». Для руководителя этого типа характерно стремление приспособиться к конфликтам, неизбежно возникающим в ежедневной практике руководителя. Приемы преодоления конфликтов:

а) опора на прошлый опыт — тщательное соблюдение принятого в организации порядка (уважение традиций, методов руководства и свода неписаных законов коллектива);

б) выработка и соблюдение правил — правило устанавливает уровень приемлемости и желательности поведения. Пользуясь правилами, люди снимают необходимость действовать по своему усмотрению. То есть, если все строят свое поведение по определенным правилам, это уменьшает степень возможным разногласий между ними;

в) уклонение от активной жизненной позиции. Занятие руководителем определенной позиции может привести к конфликту с другими людьми. Не прибегает к «лобовой атаке», так как после разрешения конфликта будут победители и побежденные, а в конфликтной ситуации проигрывают все (победителей не бывает);

г) использование компромиссов;

д) разъединение конфликтующих (индивидуальная беседа, перемещение в другие отделы, секции и т.п.);

е) примирение с «тупиком», то есть «мы согласны с противоречиями»;

ж) «дистанцирование» — избегает общения с конфликтующим работником или обсуждает с ним только те вопросы, по которым нет разногласий.

Стремление сохранить статус-кво предопределяет все действия руководителя. Свою цель он видит в том, чтобы все функции выполнялись разумным и не противоречащим принятому порядку способом. Все усилия распределяются равномерно. Проявление инициативы носит ограниченный характер. Принципиально новые или экспериментальные методы считаются рискованными и сомнительными. Чтобы быть в курсе всех событий, руководитель часто использует неформальные источники информации. Делает это он для того, чтобы держать руку на «пульсе» жизни организации. Влиятельные члены неформальной информационной структуры считают такого руководителя «своим парнем». Другие источники информации, например технические документы, будут интересовать его в той степени, в какой предполагается, их знание или ответственность за их выполнение, или в случае, если их знания позволяют добиться преимущества перед другими. Маловероятно, чтобы данный руководитель отстаивал какую-либо единственную точку зрения. Если подчиненные не согласны с его точкой зрения, он выбирает тактику «отступления» или смягчения своих формулировок, при этом иногда позволяет суждениям другим работников брать верх над его собственными (якобы в интересах дела). Убеждения этого руководителя, как правило, неглубоки, аморфны и размыты. Может твердо отстаивать «свою» позицию, говоря от имени вышестоящего руководителя или компании. Нередко зашита своего мнения связана не с убеждениями, а с соображениями конъюнктуры или личной «безопасности». Искаженная истина, ложь «во спасение» или полуправда могут использоваться им в качестве приемлемого средства достижения цели. Он жертвует искренностью отношений ради сотрудничества. Затушевывание противоречий иногда может использоваться руководителем для уклонения от защиты позиции, имеющей уязвимые места. Обычно не испытывает трудностей при принятий оперативных решений, основанных на ранее «выкристаллизовавшихся» ожиданиях. Однако процесс принятия решений становится трудным, если возможный вариант решения может вызвать возражения со стороны подчиненных, привести к постановке трудновыполнимых задач для исполнителей или порождать новые, не проявлявшиеся ранее реакции работников. Этот руководитель может полагаться на результаты опроса мнения окружающих. Если решение окажется ошибочным, то это можно отнести за счет, например, недостаточно глубокого изучении рыночных условий и т.п. Модель подхода к критическому анализу действий и поддержанию обратной связи базируется на представлении о необходимости делать упор на все положительное. Этот подход обусловливает всемерное поощрение подчиненных, выражение одобрения их действий и положительного отношения руководителя к результатам работы.

Руководитель типа 9.9. — высокий уровень заботы о производстве синтезирован с высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач. В отличие от прочих типов базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Таким образом, налицо синтез двух приоритетов, т.е. их интеграция. Максимально высокий уровень синтеза (интеграции) этих приоритетов реализуется лишь посредством такого управленческого процесса, который удовлетворяет сформировавшимся потребностям работников и достижению целей деятельности фирмы. В данном случае можно считать, что степень участия каждого работника в деятельности фирмы максимально высокая, т.е. налицо преданность коллективу и заинтересованность в благополучии организации. В свою очередь руководитель стремится внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность конкретного подразделения таким образом, чтобы обеспечить его максимальный вклад. Руководитель избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или предприятия в целом. Поступать во имя собственных интересов означало бы потерю искренности в отношении с другими. Поэтому такой менеджер относится к «боссу» точно так же, как он относится к коллегам и подчиненным. Многие профессиональные умения и навыки позволяют руководителю этого типа создавать противоречия и разногласия, разрешение которых позволит найти оптимальное решение задач, но при этом чувства враждебности в отношениях между работниками не возникает. Приемы преодоления конфликтов следующие:

а) обеспечение участия работников на самых ранних стадиях решения проблем;

б) чёткая передача (без своей интерпретации) смысла высказываний;

в) разработка единых критериев оценки;

г) конфронтация, позволяющая решить конфликт. Многие конфликты заставляют людей скрывать информацию, неправильно истолковывать мотивы поведения других, а иногда даже отрицать натянутость в отношениях. Конфронтация позволяет избежать этих реакций. В данном случае под конфронтацией понимается не «вооруженная» борьба, а контрастное сравнение;

д) учет потребностей и ожиданий работников. Часто конфликт возникает, потому что один человек игнорирует личные потребности и ожидания другого человека;

е) «вентилирование» — обсуждение спорных вопросов с третьей стороной — арбитром;

ж) обратная связь с «нейтралами» и критический анализ их стороны. Иногда конфликтующие могут настолько глубоко увязнуть в своих противоречиях, что теряют способность объективно оценивать свое положение и действия. Поэтому мнения нейтральной стороны играют определяющую роль.

Это сильный стиль руководителя, который должен проявить активность, энергичность и способность к выполнению значительного объема работы. Энергия руководителя направляется на раскованное и творческое проявление инициативы, которая побуждает подчиненных принимать активное участие в делах организации. Повсеместное и раскованное проявление инициативы исключает такую ситуацию, когда кто-либо может заявить, что это не его проблема. Информированность и удовлетворение информационных потребностей руководителя носит всесторонний и исчерпывающий характер. О таком руководителе обычно говорят, что он «знает, о чем говорит» или «он в курсе всех событий». Руководитель этого типа придаёт важное значение проработке фактов и данных, проводит четкое различие между фактом и мнением. Основательность и глубина осведомленности — краеугольный камень в деятельности такого руководителя. Готовность отстаивать свое мнение обусловливает отношение к нему со стороны подчиненных и коллег как к человеку с сильной волей и уверенному в себе. Активная, зашита своего мнения будет повышать вероятность того, что каждая точка зрения получит свою долю внимания. Решения могут приниматься и доводиться до подчиненных экспромтом. Благодаря всесторонней информированности руководителя и его способности к убедительной защите своего мнения принимаемое им решение может казаться самоочевидным образом действия. Процесс принятия решения направлен на достижение взаимопонимания и согласия между всеми, кого касается данное решение. Действенность критического анализа характеризуется следующими свойствами:

а) преобладает открытость и искренность, так как члены коллектива являются непосредственными «конструкторами» оптимальных решений;

б) ставит цель описывать происходящее и его следствия;

в) отражает связи между поведением работника и следствиями его действий.

Согласно системе ГРИД названные типы управления являются основными. Однако в управленческой практике выделяются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетаний описанных пяти «чистых» типов.

Патернализм — это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Приоритет отдается исполнительности.

Удовлетворение выражается в демонстрации того, что этот человек является источником мудрости и знаний для других. Когда подчиненные исполняют то, что от них ожидает патерналист в области производства, то они поощряются руководителем и от них в свою очередь ожидается лояльность (оценка достоинств руководителя). В ином случае руководитель считает, что он вкладывает в работу свою душу, а подчиненные не ценят этого. Поэтому в действиях такого руководителя существует тенденция зависимости подчиненных от его прихотей (желаний), в результате чего они как бы застывают в своем развитии и не стремятся к независимости мышления, суждений, убеждений. В условиях управления по этому типу подчиненные учатся думать так, как думает и поступает их руководитель (некоторые даже стараются одеваться так, как их руководитель) - это синдром «отцов и детей». С точки зрения такого руководителя, конфликта можно избежать, если усиливать подчинение посредством похвал и комплиментов, т.е. если подчиненный начинает ожидать и чувствовать, что похвалы и комплименты ему гарантированы. Патерналист может отказаться от похвал и комплиментов, показывая свое недовольство, если подчиненный продолжает противиться или сопротивляться подчинению, руководитель может сделать ему замечание, давая понять, что его неправильное поведение замечено. Затем руководитель повторяет, чего он хочет от подчиненного, и обещает поощрение в случае подчинения. Один из методов ослабления конфликта — отвлечение внимания от несогласия посредством различных приемов (изменение темы разговора и т.п.). Руководитель проявляет немалую инициативу до тех пор, пока подчиненные смогут ему доверяться и выполнять то, что от них требуется. Руководитель-патерналист считает своим долгом учить людей. В связи с этим он имеет твердые убеждения и активно их пропагандирует. Руководитель-патерналист является единственным человеком, принимающим решения, которые не принимаются, а выдаются как команды. При этом используется обучение и тренировка подчиненных. Таким обозом, руководитель кажется не грубым и жестким, а, наоборот, добрым, мягким и полезным. Персональная обратная связь является односторонней — от руководителя к подчиненным. Распознавание патерналистского поведения: великодушный диктатор; снисходительный; постоянно даёт советы; выполняет обязательства; ожидает слепой лояльности; снисходительно предъявляет требования; ревностно отстаивает прерогативы; руководит, проявляя вдохновенный энтузиазм; управляет толпой; заставляет чувствовать себя виноватым тех, кто с ним не согласен; мучитель; моралист; покровитель; любит поучать; сторонник предписаний; самодовольный; терпим к конфиденциальному высказыванию несогласия, но не терпит публичных возражений.

Оппортунизм — сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества.

Желание бить исключительным (первым номером), человеком, который хочет быть наверху, потому что те, кто наверху, по его мнению, находятся в центре внимания, т.е. в положении, которое обеспечивает внимание и поклонение. Поведение оппортуниста непредсказуемо. Движение «вверх», способы достижения целей зависят от того, с кем он имеет дело (месть, порабощение, увольнение и т.п. — все направлено на достижение главенствующего положения). Предпочитает избегать конфликтов всеми возможными способами, но не прячется, когда конфликт возникает, пытается урегулировать разногласия без конфронтации или поляризации. Если возникает конфликт с человеком более высокого ранга, руководитель-оппортунист первым делает шаг к примирению, С равным по рангу ведет себя вкрадчиво, делается попытка найти компромисс. Когда возникает конфликт с подчиненными, позиция оппортуниста заключается в капитуляции или уходе подчиненного. Проявляет инициативу на основе точно рассчитанного риска. Инициатива направлена на эгоистические интересы с дальним прицелом. Он является самовлюбленной звездой, часто подчеркивает личную значимость, хвастается своими достижениями. Избегает обратной связи, которая, может указать на слабость, ограниченность или ошибки руководителя-оппортуниста. Просит высказывать критические замечания только в том случае если предполагает, что отзыв будет благоприятным. Признаки оппортунистического поведения: стремление угодить всем и каждому; надменность по отношению к тем, кто стоит ниже но рангу; стремление привлечь внимание; создает репутацию посредством хвастовства; уклончив в ответах; заискивает перед другими; оказывает внимание, ставя условия; льстив; знает слабости людей и использует их в своих целях; хвастовство знаменитыми знакомыми; заранее обдумывает каждое действие; обещает всё, но выполняет только тогда, когда ему это выгодно; ловкий делец; учтивое отношение к тем, кто выше по рангу, но притеснение тех, кто ниже; предпринимает те действия, которые показывают его с хорошей стороны; считает, что очень важно быть первым номером.

Фасадизм, от архитектурного «фасад», означающего лицевую, фронтальную сторону здания. При этом фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней.

Человек избегает раскрывать свое мысли, хотя создает впечатление, что он честный и откровенный человек. Уловки руководителя-фасадиста могут изменяться в зависимости от того, что является выгодным. Основная цель создания фасада состоит в том, чтобы скрыть стремление к контролю, господству и власти. Негативная мотивация состоит в стремлении взбежать саморазоблачения путем сокрытии истинных целей, по этой причине держит в тайне свой опыт и мотивации. Создатель фасада не только избегает раскрывать свои намерения, но и создает позитивную репутацию, помогающую поддерживать обман. Руководнтель-фасадист не избегает конфликтов. Однако цель заключается не в их разрешении, а в получении определенных для себя выгод. Существует множество способов манипулирования конфликтами. Характерным для создателя фасада является то, что он действует, проявляя инициативу, и продолжает действовать таким образом до тех пор, пока не будет обеспечен успех. Когда нужно достичь преимуществ, действия со стороны фасадиста не заставляют себя ждать. И, если одно действие не приводит к успеху, предпринимается следующая попытка, так до тех пор, пока не будет достигнута поставленная цель. Неполная передача полномочий и принятие ключевых решений характерно для руководнтеля-фасадиста. Критика как возможность между руководителем и подчиненным неприятна фасадисту, который использует обратную связь как метод контроля посредством похвалы и наказания. Критика в его адрес ему неприятна. Признаки поведения фасадиста: неясные амбиции; расчёт; предпочитает окольные пути; пользуется доверием человека против него самого; постоянно играет роль, чтобы произвести эффект; хитрость; двурушничество; тайно упивается властью; фальшивый фасад; скрывает истинные намерения; лицемер; уклончив; манипулятивный; охотно слушает похвалы, но не выносит критики; чрезмерно развито чувство личной власти; практичный; склонен к обману; дорожит своей положительной репутацией; нарушает законы, но не хочет быть признанным как государственный деятель; боится разоблачения.

Имея в виду, что стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Речь идет о том, что большинство руководителей помимо основной модели поведения имеют и вспомогательную модель либо несколько моделей. Характер вспомогательной модели поведения руководителей очевиден в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства.

Японский исследователь проблемы Т. Коно [27; с. 58] построил четырёхстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя. Согласно Т. Коно, стили руководства могут быть обозначены как:

* Новаторско-аналитический;
* Новаторско-интуитивный;
* Консервативно-аналитический;
* Консервативно-интуитивный.

По мнению Т. Коно, наиболее эффективным является новаторско-аналитический стиль руководства, способный обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Данный стиль руководства подразумевает: преданность организации, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, генерирование большого числа идей и альтернатив, быстрое принятие решений и хорошая интеграция коллективных действий, чёткость в формулировании целей и установок, готовность учитывать мнение других, терпимость к неудачам.

А. В. Кузнецов [27; с. 60] рассматривает другой стилевой вариант современного эффективного руководителя – соучаствующее (или партисипативное) управление. Данному стилю руководства присущи следующие характеристики:

* Регулярные совещания руководителя с подчинёнными;
* Открытость в отношениях между руководителем и подчинёнными;
* Вовлечённость подчинённых в разработку и принятие организационных решений;
* Делегирование руководителем подчинённым ряда полномочий
* Участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений
* Создание особых групповых структур, наделённых правом самостоятельного принятия решений
* Предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать те или иные проблемы, формулировать новые идеи, внося тем самым вклад в развитие инновационных процессов.

Ф. Фидлер [27; с. 63] разработал «вероятностную модель эффективности руководства», в которой эффективность стиля руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация в данной модели имеет три параметра:

* Степень благоприятности отношений руководителя с подчинёнными.
* Величина позиции власти (влияния) руководителя в группе (включая его возможности в контроле за действиями подчинённых и использовании различных средств стимулирования их активности).
* Структура групповой задачи (включая чёткость поставленной цели, пути и способы её достижения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности).

Согласно этой модели руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуации с высоким или низким ситуационным контролем (СК), руководитель, склонный к коллегиальным методам управления наиболее эффективен в ситуациях с умеренным СК, что отражено на Рис. 3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Высокая |  | Руководители, ориентированные на задачу |  |  |  |  |  |  |
| Эффективность руководства |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Руководители, ориентированные на отношения |  |  |  |  |  |  |
| Низкая | Высокий контроль | Умеренный контроль | Низкий контроль |

Рис. 3. Графическое отображение «вероятностной модели» эффективности руководителя (по Ф. Фидлеру).

Р. Л. Кричевский отмечает, что приверженцы этого подхода измеряют стиль руководства посредством специальной шкалы, получаемые при этом показатели могут иметь несколько интерпретаций. По одной из них – это характеристика именно стиля руководства, согласно другим – личности руководителя. Таким образом, влияние не только стиля, но и личностных особенностей руководителя на эффективность работы коллектива осуществляется по принципу вероятностной связи.

Завершая рассмотрение психологического портрета эффективного руководителя, перейдём к третьей переменной – авторитету руководителя.

По исследованиям Ю. П. Степкина [53], следует говорить о трёх формах авторитета руководителя: моральном, функциональном и формальном.

Формальный (служебный, должностной) авторитет обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые даёт руководителю занимаемый им пост. Такой авторитет в чистом виде способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчинённых.

Основаниями морального авторитета служат мировоззренческие и нравственные качества личности.

Ядро функционального авторитета составляют компетентность руководителя, его разнообразные деловые качества, отношение к своей профессиональной деятельности.

Психологический авторитет руководителя, к которому относятся моральный и функциональный аспекты авторитета, является не только условием эффективности руководителя, но и результатом его личностных, стилевых и других жизненных проявлений в руководимом им коллективе.

Таким образом, обобщая всё вышеизложенное, можно сделать вывод, что три важные переменные положены в основу психологического портрета руководителя: личность, стиль руководства, авторитет. Каждая из этих переменных, имея свои особенности, в значительной степени влияет на эффективность руководителя.

**1.2. Влияние доминирующих черт личности руководителя на психологический климат в коллективе**

Согласно психологическому словарю [26], психологический климат – это качественная сторона межличностных отношений, проявляющаяся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе.

Важнейшие признаки благоприятного психологического климата [2]:

* доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
* доброжелательная и деловая критика;
* свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
* отсутствие давления руководителей на подчинённых и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
* достаточная информированность членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
* удовлетворённость принадлежностью к коллективу;
* высокая степень эмоциональной включённости и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
* принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из её членов.

Таким образом, характер психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Социально-психологический климат — это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, и индивидуальное самочувствие и оценки условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются в конечном итоге во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач коллектива.

Это понятие возникло по аналогии с географическим климатом, что позволило осмыслить практическое значение групповых эффектов как особых условий жизнедеятельности человека в коллективе.

Характерные особенности социально-психологического климата: во-первых, это одна из сторон жизнедеятельности людей; во-вторых, он неодинаков в разных коллективах; в-третьих, он по-разному влияет на членов коллектива; в-четвертых, его влияние сказывается на психологическом самочувствии людей.

Понятие «психологический климат», как правило, используется при интегральном отражении материальных и организационно-управленческих условий, индивидуально-психологических особенностей членов коллектива, их отношений.

Через аналогию социально-психологических явлений с климатом, во-первых, раскрывается значение групповых эффектов как условия межличностного взаимодействия в коллективе, определяющего обратное влияние межличностных отношений на совместную предметно-практическую деятельность людей. Влияние социально-психологического климата на практическую сторону жизнедеятельности членов коллектива обеспечивается активностью их сознания, которая, проявляется в регулятивной функции психики. Эта функция возникает на основе способности человеческого мозга к опережающему отражению действительности и предвидению результатов поведения людей и «действий» природных объектов. Регулятивная роль социально-психологического климата определяет его практическое значение в жизнедеятельности коллектива.

Во-вторых, при помощи рассматриваемой аналогии социально-психологический климат характеризуется как состояние межличностных отношений, что предполагает их изменчивость. Динамика, изменений социально-психологического климата обусловлена детерминантами внешнего порядка и отражением и пониманием межличностных отношений как взаимоотношений.

Организационно-управленческие условия задают структуру производственных отношении в коллективе. Они мало зависят от волеизъявления каждого и побуждают людей к определенным видам взаимоотношений. Таким образом, организационно-управленческие условия служат мощным средством регуляции не только производственного процесса, но и социально-психологического климата в коллективах.

Конкретные организационно-управленческие условия в той или иной мере влияют на проявление индивидуальных черт участников совместной деятельности. Таким образом, резко возрастает роль личности в коллективе, её индивидуально-психологического потенциала, заключенного в профессиональном мастерстве, знаниях, способностях, умениях, навыках, характере и других особенностях человека.

Оптимальное управление деятельностью и психологическим климатом в трудовом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава, а также проявления некоторых личностных качеств. Психологический климат в коллективе зависит от стиля руководства.

Члены коллектива как личности, определяют его социальную микроструктуру. Психологические особенности личности способствуют или мешают формированию чувства общности, тем самым, влияя на взаимоотношения в коллективе. Индивидуально-психологические особенности людей проявляются в межличностных отношениях.

При более глубоких и тесных взаимосвязях людей в процессе совместной деятельности в коллективе именно взаимодополнительность психологических качеств может стать важным условием формирования положительных отношений, улучшения социально-психологического климата.

Необходимо отметить, что индивидуально-психологические факторы в процессах совместной деятельности преобразуются под воздействием межличностных отношений и взаимоотношений, превращаясь из детерминант социально-психологического климата в его продукт в виде измененных свойств личности.

Сложившиеся в коллективе отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требуют от человека не любого, а вполне определенного стиля поведения и оказывают активное влияние на формирование черт его характера.

В результате многочисленных исследований взаимоотношений в коллективе было установлено, что при положительном их развитии, как правило, повышается производительность труда, снижается текучесть рабочей силы, уменьшается острота конфликтов, повышается эффективность руководства людьми, улучшается общее психологическое самочувствие членов коллектива. Взаимоотношения оказывают разностороннее воздействие на членов коллектива, приводя индивидуальные формы их поведения и деятельности в соответствие с принятыми в коллективе нормами. Этот процесс предполагает знание членами коллектива друг друга, их общественно-трудовой и индивидуально-личностной взаимосвязей. Эти знания включаются в процессы регуляции межличностных отношений в коллективе. В них отражается понимание общественных и индивидуальных целей совместной деятельности, возможностей их достижения при тех или иных условиях и взаимоотношениях в коллективе.

Социально-психологический климат коллектива может быть относительно независимым от общественного опыта, поскольку эмпирические знания и отношения, эталоны общения, познавательной деятельности, нравственного поведения в конкретной группе могут не полностью совпадать с соответствующими норманн, утвердившимися в обществе. Группа способна нарабатывать специфические формы взаимодействия и нормы общения. Она может оказаться микросредой, изолирующей отдельных людей от господствующих тенденций общественного развития, навязывая им свои нормы поведения и ценности жизни. Таким образом, социально-психологический климат конкретных групп может не совпадать по своему психологическому проявлению с господствующими тенденциями в общественных отношениях.

Категория «отношения» является центральной при определении социально-психологического климата. В рамках этого понятия речь всегда идет о реальном состоянии общественных отношений как условий жизнедеятельности людей. Психологические отношения всегда имеют характер взаимоотношений, которые проявляются в форме групповых эффектов, составляющих специфическое содержание социально-психологического климата коллектива. Конкретное содержание групповых эффектов может быть раскрыто через определение элементов структуры социально-психологического климата.

Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на многие сферы жизни коллектива, в том числе на социально-психологический климат в нём. Люди оказывают максимальное или минимальное, положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств.

Рассмотрим критерии психологического климата на предприятии [2].

Основные критерии здорового психологического климата.

* Первое, на что необходимо обратить внимание руководителю, — насколько каждый его работник знает свои функции, и как эти функции отличаются от других. Для установления здорового психологического климата важно наличие четкого ощущения своих границ, как каждым отдельным сотрудником, так и отделениями и отделами на предприятии.
* Следующий критерий психологического климата — осознание своих убеждений. При здоровом психологическом климате каждый на предприятии знает свои базовые ценности и взгляды. Внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом.
* Не менее важным критерием здорового психологического климата является определение своих позиций по отношению к себе и другим на предприятии. Важно, чтобы каждый работник обращал внимание в первую очередь на себя. И при этом ориентировался в своей деятельности на самосоздание и саморазвитие; самоопределение без противопоставления другим; наличие собственного «горизонта».
* При этом в успехе и развитии предприятия большую роль играет способность не только руководителя, но и каждого члена команды удерживать общий курс. Можно говорить о здоровом психологическом климате, если каждый работник на предприятии достаточно целенаправлен и эмоционально вынослив. Для этого каждому сотруднику необходимы:
	+ Настойчивость в достижении целей.
	+ Навыки саморегуляции.
	+ Увлеченность новым и еще не известным.
	+ Ясность цели, что помогает сосредоточиться на ее достижении.

Все вышеперечисленные качества представляют ценность для предприятия, если сотрудники способны поддерживать деловые отношения, то есть такие отношения, которые, даже становясь эмоционально окрашенными, не смогут помешать функционированию сотрудника на предприятии, а, следовательно, и деятельности предприятия в целом.

Необходимые коммуникативные качества руководителя: способность к взаимоотношениям с несогласными, беспристрастность, но сохранение контакта с окружающими, небеспокоящее присутствие, отсутствие привычки просить других работать за себя, самому работать за других.

Именно руководитель влияет на становление психологического климата на предприятии. Поэтому руководителю особенно важно знать те качества, которые способствуют установлению здорового психологического климата. Таким образом, основные качества руководителя, наличие которых позволяет ему сформировать здоровый психологический климат на своем предприятии: Такой руководитель имеет мужество самоопределения, то есть знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует. Стремится вкладывать силы и средства не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы. Редко проявляет раздражение при своих сотрудниках. Старается избегать догм в своей работе. Направляет больше энергии на изменение себя, чем на изменение других. Знает и уважает весь спектр чужих мнений. Может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных. Не подвержен воздействию безответственных действий других. Старается воспитывать качества зрелого лидера в своих последователях. Знает и умеет разделять и передавать ответственность.

Как правило, присутствует определенная смесь критериев, то есть предприятие находится в постоянном колебании между здоровым и нездоровым психологическим климатом. В разный период развития могут преобладать те или иные критерии.

Один из важнейших критериев нездорового психологического климата — склонность сотрудников предприятия негативно реагировать на события и изменения: при тревоге основное внимание сотрудников направлено на отрицательные явления. Среди сотрудников преобладает скованное, схематическое воображение. На предприятии царит слабая открытость и нетерпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами. При выполнении заданий большинство сотрудников склонно к срочности и атаке. В отношениях преобладают проекция, обвинения, критика. Любовь к постановке диагнозов как отдельным сотрудникам, так и предприятию и руководителям в целом. Поддерживаются таинственность и секреты на предприятии.

Все эти качества наиболее ярко проявляются в ситуации «стадности» членов предприятия. Каждый член предприятия в группе думает не об успехе предприятия, а заботится лишь о собственных интересах, потребностях и целях. Бывают случаи, когда подобные члены предприятия объединяются в группу, которая не вписывается в рамки предприятия, а соблюдает собственные интересы и цели, отличные от целей руководства. Часто такие группы являются конфликтными, саботирующими указания руководства. Поведение членов таких групп отличается повышенным беспокойством. В большинстве случаев они стремятся замкнуться внутри себя, не идут на контакт с другими группами как на предприятии, так и вне его.

При решении же каких-либо сложных ситуаций члены подобных групп стараются видеть проблемы вне себя. Они пытаются найти вину других отделов, руководства, правительства и тому подобное. Часто злоупотребляют доверием других, в сложных ситуациях укоряя в том, что помощи было недостаточно. При этом стараются не давать оценок собственной деятельности. Члены таких групп предпочитают не брать ответственность на себя, стараясь переложить ее на других. Если они чем-либо недовольны, то в этом, как правило, виноваты другие.

При нездоровом психологическом климате на предприятии бытует традиция «скорых решений». Это явление включает в себя следующие показатели: сотрудники находятся в слишком тревожном состоянии, чтобы быть терпеливыми. У коллектива низкий болевой порог: стараются искать облегчения симптома, а не разрешения его. Коллектив характеризует «линейное» мышление — потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов в достижении целей. Работникам присуща незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.

В ситуации сложившегося нездорового психологического климата на предприятии лидерство, как правило, оказывается ослабленным или отсутствует. У руководителя нет своей позиции. Он пытается найти чудодейственные средства и верит в «волшебные» обещания. В этот период развития предприятия рядом с руководителем находится «козел отпущения» (таких несчастных может быть несколько и они могут меняться, в зависимости от ситуации на предприятии). Это сотрудник (или отдел), на которого списываются все неудачи руководства. Если на данный период «козел отпущения» еще не найден, но его стараются найти, то это уже сигнал складывающегося нездорового психологического климата на предприятии.

Позиции лидера при руководстве предприятием с нездоровым психологическим климатом могут быть разными по содержанию, но примерно одинаковыми по своей сути. Все позиции ослабляют команду подчиненных и уменьшают их эффективность.

Выделяют три позиции подобного руководства:

1. Позиция сверхфункционирования. Руководитель, находящийся в этой позиции, стремится давать советы своим подчиненным, пытаясь реализовать чувство ответственности и беспокойства за окружающих. При этом он говорит больше, чем слушает. Делает за подчиненных то, что они могли бы сделать сами. Ставит другим цели, которые они сами себе не ставят. Такая позиция руководства приводит лидера к накоплению эмоциональной усталости, возникновению стрессовых факторов. Сотрудники при таком стиле руководства начинают приспосабливаться к действительности, устраняться от принятия решений, проявляют пассивность, покорность и скрытый саботаж.

2. Позиция преследования. Руководитель, находящихся в этой позиции, излишне погружен в дела других. Он начинает указывать подчиненным не только, что им следует делать, но и как им следует думать, чувствовать, действовать. Он постоянно пытается спасать своих подчиненных, чувствуя при этом свою незаменимость и значимость. Находясь в этой позиции, руководитель часто меняет эмоциональную окраску своего поведения — от услужливого до контролирующего и обвиняющего. Подчиненные при таком руководстве полностью отказываются от своего стиля поведения и своего мнения в присутствии руководителя. На предприятии присутствует напряженная, нервная обстановка, так как предугадать эмоции и действия руководителя сотрудники практически не могут.

3. Позиция «обороны». В этой позиции руководитель в основном занят тем, что защищает, объясняет и оправдывает свое поведение. Для него важно не собственное мнение, а мысли других о его мнении. Происходит процесс подкрепления поведения тех, кто положительно оценивает любые действия руководителя, и устранения сотрудников, которые оценивают действия руководителя негативно или не понимают их. Такой стиль руководства вызывает беспокойство на предприятии. Сотрудники выбирают позицию молчания и уходят от обсуждения состояния дел. Руководитель при этом больше занят подкреплением собственной значимости, чем достижениями целей предприятия.

К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование климата, согласно В. В. Бойко [2], можно отнести:

* принципиальность;
* ответственное отношение к делу, к людям, заботу об их благополучии;
* дисциплинированность в труде и общественной деятельности;
* активность в межличностных и межгрупповых отношениях; общительность, контактность, доброту и отзывчивость в сочетании с высокой культурой поведения, тактичность в обращении с людьми.

Личности, оказывающей отрицательное влияние на психологический климат коллектива, являющейся причиной конфликтных отношений в коллективе, свойственны:

* эгоизм, проявляющийся в корыстолюбии;
* бестактность в обращении (грубость, оскорбительный тон), недоброжелательность;
* карьеризм и зазнайство, неуважение интересов и достоинств других людей;
* низкая культура поведения.

Что касается эмоциональных особенностей личности, то они в наибольшей степени, чем что-либо другое, заражают остальных людей. Человек в силу своей социальной природы сорадуется и сопечалится другому человеку. Об этом свидетельствуют опыт жизни и специальные социально-психологические исследования. Люди оптимистического склада, веселые, жизнерадостные создают в коллективе повышенный жизненный тонус, что способствует его работоспособности и сплоченности.

И наоборот, лица с отрицательными эмоциями, вечно недовольные коллективом или подверженные страху и панике, подавляют настроение окружающие людей, вызывают снижение жизненного тонуса. Отрицательно действует и слабовольная личность. Постоянные колебания, нерешительность и неуверенность в себе могут вызвать у людей возмущение и негодование, что косвенно сказывается на самочувствии всего коллектива.

Положительное воздействие на коллектив оказывает личность, обладающая сильной волей, решительная и мужественная, которая является официальным или неофициальным лидером коллектива. Волевой человек, создавая настроение уверенности и боевитости, может вести за собой массы, влиять на них. Однако если такой человек имеет эгоистические наклонности, то он эмоционально подавляет других, сковывает их инициативу, свободу их мыслей и волеизъявления.

Сказываются на общении, самочувствии людей и их темпераменты. Холерик отличается эмоциональной взрывчатостью и агрессивностью, большой энергией и способностью увлекаться. Это, как правило, колоритная личность, могущая увлечь людей, вызвать душевный подъем или, наоборот, при взрыве гнева породить состояние угнетенности, подавленности у членов коллектива.

Несколько иначе влияет на настроение коллектива сангвиник. По словам И. П. Павлова, это – идеальный тип темперамента, сочетающий подвижность с уравновешенностью нервных процессов. Как правило, сангвиники отличаются живостью, веселым нравом, большой общительностью. Эти черты положительно сказываются на самочувствии людей. Если сангвиник хорошо воспитан и обладает целеустремленностью, чувством коллективизма, добротой, то он становится душой коллектива. Одним своим присутствием он вызывает потепление психологического климата.

Флегматик – это ровный, спокойный человек. Он от природы обладает сильным, уравновешенным, но инертным типом нервной деятельности. Флегматик редко бывает возмутителем климата в коллективе. Своим отношением к людям и поведением он создает атмосферу спокойствия и стабильности.

Меланхолик – представитель слабого типа нервной деятельности. Он несколько замкнут, благодаря повышенной чувствительности подвержен психологическим травмам. Значительного влияния на климат коллектива, как правило, не оказывает, чаще всего стремится быть «в тени».

Особенность темперамента проявляется в переплетении с другими свойствами личности и ими в определённой мере окрашивается. Так, хорошо воспитанный холерик может сдерживать аффекты и быть очень уважаемым человеком и своей увлеченностью делом заражать других. Пустой, некультурный человек холерического темперамента бывает невыносим, так как он постоянно грубит, взрываясь, оскорбляет окружающих, создает нервозное состояние у членов коллектива.

Сангвиник, не имеющий серьезных социальных и личных целей, бывает помехой для коллектива, так как его бессмысленная суета, пустая болтовня мечтают работать другим.

Ленивый флегматик вследствие своей медлительности, инертности часто служит помехой в общей ритмичной, слаженной работе, причиной снижения темпов труда.

Меланхолик, способен к сопереживанию, проявлять большую чуткость к людям, чем может делать психологический климат коллектива более тёплым.

Сочетание существенных свойств личности находит выражение в характере или индивидуальных особенностях социального поведения личности. Особенно ценны для климата в коллективе такие черты характера личности, как жизнерадостность, весёлый нрав, оптимизм, то есть умение видеть хорошее и стремление к достижению положительных результатов; уравновешенность и самообладание, способствующие предотвращению конфликтных отношений.

Я. Райковский утверждает, что эмоциональность личности, воздействующей своей экспрессией на других людей, влияет на межличностные отношения. Так, чрезмерная сдержанность воспринимается как холодность, равнодушие или высокомерие личности, что может вызвать неприязнь и стать препятствием для установления нормальных отношений. Чрезмерная же эмоциональность, экспрессия могут быть источником конфликтов в межличностных отношениях.

Согласно В. В. Бойко, А. Г. Ковалёву, В. Н. Панферову [2], наиболее существенную роль в формировании психологического климата коллектива играет деятельность руководителя, охватывающая все сферы жизни коллектива. [2] Той же точки зрения придерживается П. Н. Литвинов, который считает, что наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата производственного коллектива, являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. Такое же мнение высказывает и болгарский социолог В. Ничей: «...наиболее важные факторы, от которых, в конечном счете зависит нравственно-психологический климат, — это стиль и методы руководства, авторитет руководителя».

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. Это, может служить достаточным основанием для утверждения, что ведущую роль в формировании климата играют качества личности и стиль деятельности руководителя:

1. Руководитель осуществляет административные функции, от него в той или иной мере зависят подбор кадров, поощрение или наказание членов коллектива, продвижение их по службе, что сказывается на самочувствии каждого работника и коллектива в целом.

2. В обязанности руководителя входит организация труда работников, а этот фактор прямо сказывается на социально-психологическом климате.

3. Руководитель коллектива выступает как воспитатель. Его задачей является формирование таких качеств у членов коллектива, которые обеспечивают активную и производительную работу, кроме того, создает положительный настрой у всех.

В. В. Бойко и соавторы выделили типы руководителей и описали их влияние на психологический климат в коллективе [2]:

* Отрицательные типы:
	+ А: Сам ничего не делает и с других ничего не требует. Работа идёт самотёком, вопросы ставятся по указанию свыше или по инициативе кого-либо из подчинённых. Для людей ответственных в таком коллективе тягостно, они не находят удовлетворения в работе, так как их труд не ценится, их беспокоит существующий ход дел, но их активность молчаливо осуждается пассивными сотрудниками.
	+ Б: Сам ничего не делает, а с других требует строго, не учитывая ни сложившихся обстоятельств, ни индивидуальности членов коллектива. Его требования безапелляционны и максимальны. В случае невыполнения его распоряжений, планов он строго взыскивает с работника, и, как правило, публично, якобы в назидание другим. При таком руководителе в коллективе устанавливается напряженная обстановка. Слабые работники жалуются на строгости, сильные не удовлетворены тем, что их работа не оценивается по достоинству, так как, по мнению руководителя, она не достигает минимума; их успехи руководитель иногда по каким-то причинам замалчивает. Авторитет такого руководителя невысок, потому что сотрудники видят, что его вклад в дело или нулевой, или минимальный. Резкость его суждений и строгость требований воспринимаются как проявление несправедливости. Но его стиль руководства не подвергается открытой критике из стремления избежать неприятностей. Отдельные члены коллектива приспосабливаются к психологии руководителя и чувствуют себя более или менее комфортно.
	+ В: Руководитель сам работает с максимальной отдачей сил и от людей требует того же. Однако стиль руководства при этом, как правило, авторитарный – давление на членов коллектива осуществляется без учета обстоятельств, состояния и индивидуальных особенностей работников. Данный стиль руководства зависит от сложившейся ситуации в коллективе, уровня его развития, но в большей мере он определится характером руководителя, присущей ему властностью и самолюбием. Такая обстановка подавляет инициативу, ограничивает свободу каждого, раздражает и вызывает протест, особенно в достаточно зрелом и развитом коллективе. Климат устанавливается ровный, постоянно прохладный. К нему адаптируются одаренные и работоспособные сотрудники. Так называемые средние работники ощущают напряжённость, но остаются в коллективе ради перспективы собственного роста. Слабые работники испытывают чувство отчаяния и оставляют коллектив.
* Промежуточные и переходные типы:
* А: Руководитель творческий, но очень добродушный и мягкий в отношениях с сотрудниками. Он доброжелательно относится к людям, радуется их успехам, но требований к их работе предъявляет невысокие. В коллективе царит благодушие, всем дышится легко, хотя не все члены коллектива бывают удовлетворены стилем руководства такого руководителя.
* Б: Неуравновешенный руководитель, то чересчур строгий, то вовсе нетребовательный к различным неполадкам в работе в зависимости от собственного настроения, состояния. Он может быть добрым и внимательным, но, как только у него портится настроение, при малейшем поводе «взрывается», создавая нервозную обстановку в коллективе. Психологический климат в таком коллективе неустойчивый, что не располагает к нормальной творческой работе.
	+ Положительный тип. Руководитель, как правило, талантливый, отличающийся богатством и оригинальностью идей. Его заслуженный авторитет способствует созданию благодатной почвы для успешной работы всего коллектива. Чрезвычайно ценны для коллектива его организаторские способности, то есть умение сплотить членов коллектива, увлечь их своими идеями и деловой активностью. Такой руководитель умело раскрывает перспективы в работе. Он учитывает индивидуальность каждого работника, формируя у него личную заинтересованность в работе, адекватно выбирает средства стимулирования сотрудников. Такой руководитель обычно непреклонен, но тактичен в требованиях. Испытывает чувство личной ответственности за свою собственную и коллективную деятельность. Выражает доброжелательное отношение к каждому сотруднику. При таком руководителе устанавливается стабильный положительный климат, так как создаются оптимальные условия для работы и взаимоотношений по вертикали и горизонтали, устраняется почва для конфликтов.

Всё вышеизложенное свидетельствует, что психологический климат в коллективе в значительной степени зависит от личностных качеств и стиля управления руководителя. То и другое может воздействовать на коллектив непроизвольно или стихийно, в силу сложившегося у руководителя стереотипа отношений с подчинёнными.

Воздействие личности и стиля работы руководителя может быть выражением и сознательно выработанных им стратегий и тактики в целях эффективной деятельности и развития коллектива. Как правило, в деятельности руководителя сочетаются непроизвольное и сознательное воздействия на коллектив, хотя соотношение того или другого бывает различным.

Воздействие руководителя на климат может быть прямым, непосредственным, когда он предъявляет требования к людям, разрешает проблемы межличностных отношений, и косвенным, когда руководитель организует оптимальные условия труда. Хорошо организованный труд, обеспечивающий ритмичную работу коллектива и каждого из его членов, без срывов и последующих авралов, способствует психологической уравновешенности, положительно сказывается на настроении людей.

Сознательно определяя тактику и стратегию управления социально-психологическим климатом коллектива, руководитель обязан прежде всего знать, чего ждут от него работники, при каких условиях они довольны работой. Чувство удовлетворенности свидетельствует о положительном климате, является одним из важнейших его показателей.

Как показывают научные данные, приводимые в литературе, члены коллектива испытывают удовлетворённость работой руководителя в тех случаях, когда создаются следующие условия:

1. Доброжелательное, уважительное отношение руководителя к работнику. Человек тяжело переживает равнодушное, а тем более отрицательное отношение к нему руководителя. При этом он думает о переходе в другой коллектив и при случае осуществляет свое намерение.
2. Человеку предоставляется возможность работать там и делать то, к чему он чувствует призвание и интерес. Если этого нет, то люди, как правило, испытывают чувство неудовлетворённости и стремятся найти новое место работы.
3. Каждый человек рассчитывает, что его работа будет замечена и отмечена. Если руководитель хотя бы морально поощряет хорошую работу, то человек испытывает глубокое удовлетворение от признания общественной значимости, своего труда. Глубоко несчастным бывает тог, чью добросовестную работу никто не замечает и не отмечает. Даже критика иногда переносится легче, чем безразличное или равнодушное отношение к тому, что делает работник.
4. Работник заинтересован в росте своего мастерства и общекультурного уровня. Если для такого роста создаются условия, то он глубоко удовлетворен жизнью и работой в данном коллективе. Если таких условий нет, то он склонен искать новое место работы. Этот факт отмечен во многих работах.
5. Каждый добросовестный работник ожидает продвижения пи службе, с чем связаны не только его материальное положение, но и престиж в коллективе и, наконец, самоуважение. Если человек всё время работает в одной и той же; должности, а способен делать лучше и больше, то постепенно гаснут его творческие способности, он может деградировать и как личность.
6. Члены коллектива бывают глубоко удовлетворены, когда поощрение их трудовых заслуг определяется руководителем при согласовании с активом. И наоборот, они негодуют, когда руководитель поощряет работника, исходя из личной симпатии, а не из объективной опенки его работы.
7. Работник желает видеть в своём руководителе авторитетного человека, высококвалифицированного, принципиального и доброжелательного, настоящего наставника коллектива. Если руководитель отвечает этим представлениям людей, то они испытывают глубокое удовлетворение его работой и своим положением в коллективе.

К факторам психологического воздействия на коллектив и личность, относятся следующие:

* + Принципиальность в отношениях, исключающая субъективность в оценках личностных качеств и труда людей.
	+ Чуткость и внимательность к людям проявляются в заботе об их материальных и моральных интересах и потребностях и предполагают участие руководителя в судьбе каждою подчиненного.
	+ Требовательность. Без требовательности невозможно нормальное развитие коллектива и личности. При этом требовательность должна сочетаться с уважительным отношением к человеку.

Как отмечают В. В. Бойко и соавторы, наиболее значимыми для формирования положительного психологического климата коллектива являются следующие черты личности руководителя: объективность и справедливость, принципиальность и доброжелательность, уравновешенность и оптимизм. Уважительное отношение к мнению коллектива и отдельных работников, тактичное обращение с людьми, учет их индивидуальных особенностей, умелое стимулирование инициативы, новаторства и своевременное продвижение по службе на основе объективной оценки их качеств, результатов труда, возможностей, а также личная активность и максимальная отдача – всё это непосредственно и положительно влияет на социально-психологический климат коллектива.

**Глава 2. Экспериментальное исследование личностных особенностей руководителей среднего звена, влияющих на психологический климат в коллективе**

**2.1. Обоснование выбора методов и методик исследования**

Для диагностики особенностей личности руководителей мы использовали методику Д. Кейрси. Данная методика направлена на определение социального типа личности.

Исследование может проводиться как индивидуально, так и в группе. Испытуемому предлагается ответить на вопросы опросника согласно инструкции (Приложение 1). После того, как испытуемый ответил на вопросы, происходит обработка результатов: в каждой паре (E-I), (S-N), (T-F), (J-P) выбирается буква, которой соответствует большее число баллов (если в какой-либо паре числа равны, то выбирается правая буква). Эти четыре выделенных буквы образуют формулу психологического типа.

Можно также ввести величину ∑b, характеризующую яркость выраженности типа. ∑b определяется следующим образом:

1. для пары (E-I) - от большего числа отнять 5 и результат умножить на 2;
2. для остальных пар - от большего числа отнять 10.

Полученные числа суммируются.

Яркие типы: 20<∑b<40. Неяркие типы: 0<∑b<20.

Методика Д. Кейрси построена на различении 16 психологических типов, определяемых сочетанием четырех факторов:

E(Extravertion) & I(Intraversion) - экстраверсия-интроверсия

S (Sensation) & N(iNtuition) - реализм-интуиция

T(Thinking) & F(Feeling) - логичность-эмоциональность

J(Judging) & P(Perceiving) - рассудительность-импульсивность.

Первая группа психологических типов (тип темперамента Дионисий; главная черта - стремление к свободе) определяется сочетанием SP:

ESFP - Тамада: общительность, оптимизм, теплота, юмор, щедрость, богатство языка; поддаются соблазнам; способности к бизнесу, торговле.

ISFP - Художник: повышенная чувствительность, острота ощущения текущей минуты, неприятие всякого рода ограничений; сфера интересов - изобразительное искусство, музыка, танец.

ESTP - Антрепренер: энергия, прагматизм, поиск выгоды во взаимоотношениях, юмор, жажда острых ощущений, любовь к риску.

ISTP - Мастер: умелые руки, мастерство в обращении с инструментами, жажда действий, бесстрашие, часто - отсутствие интереса к теоретическому обучению и высшему образованию.

Вторая группа психологических типов (тип темперамента Эпиметей; главная черта - чувство ответственности) определяется сочетанием SJ:

ESFJ - Торговец: открытый, практичный, компанейский, обладает житейской мудростью.

ISFJ - Хранитель традиций: спокойный, заботливый; хозяин в своем доме; соблюдает обычаи, преемственность, делает все по плану; больше исполнитель, чем руководитель.

ESTJ - Администратор: лидер, цельная натура; бесхитростен, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни - долг, план, порядок, иерархия.

ISTJ - Опекун: человек слова, хороший семьянин; спокоен, надежен, логичен, малоэмоционален, тверд, основателен, внимателен к деталям.

Третья группа психологических типов (тип темперамента Аполлон; главная черта - стремление к духовному росту, самопознанию и самовыражению) определяется сочетанием NF:

ENFJ - Педагог: общителен, внимателен к чувствам других людей, умеет распределять роли в группе, не любит монотонность; лидер, образцовый родитель.

INFJ - Предсказатель: проницателен, прозорлив, обладает богатым воображением, поэтичен, раним, не любит споров и конфликтов; может быть хорошим психологом, врачом, писателем.

ENFP - Журналист: понимает людей, умеет влиять на них; чувствителен к новому, необычному; энтузиаст, оптимист, противник сухой логики, обладает богатой фантазией, творческими способностями, которые может проявить в искусстве, политике, бизнесе.

INFP - Романтик: идеалист, лирик, борец со злом за идеалы добра и справедливости, покладистый супруг; кто угодно - писатель, архитектор, психолог - только не бизнесмен.

Четвертая группа психологических типов (тип темперамента Прометей; главная черта - дух научного поиска, изобретательство, стремление к познанию и творчеству) определяется сочетанием NT:

ENTJ - Фельдмаршал: руководитель, требовательный родитель, интеллигент; логичный, целеустремленный; работу иногда ставит выше, чем семейное благополучие.

INTJ - Исследователь: высокий уровень интеллекта, сочетание логики и интуиции, большие способности к обучению, независимость, самоуверенность; слабость эмоций и возможные трудности в мире чувств.

ENTP - Изобретатель: новатор, энтузиаст, не выносит рутину и банальность; инициативен, обладает смекалкой, практической интуицией, чувством юмора, педагогическими способностями.

INTP - Архитектор: сложный внутренний мир, широкий кругозор, любовь к знанию; логичен, способен мгновенно оценивать ситуацию, полон новых идей; несколько высокомерен; интересы - в мире мыслей и речи, может быть прекрасным философом, математиком.

Для диагностики особенностей управленческой деятельности нами использована проективная методика Н. Г. Хитровой «Деловые ситуации», направленная на выявление индивидуальной комбинации приёмов решения конфликтных ситуаций.

Тест является модификацией ассоциативно-рисуночного теста С. Розенцвейга, предложенной Н.Г Хитровой. Автор создала типологию реакций на фрустрацию, которая положена в основу оценки эмоционального поведения личности в напряженных условиях, в ситуации принятия решения.

В методике содержание рисунков представлено таким образом, что фрустрационные реакции в большей степени опосредованы социальным контекстом и личность исследуется, главным образом, в условиях трудовой деятельности, в том числе управленческой.

Тестовый материал состоит из 20 рисунков, изображающих конфликтные ситуации, встречающиеся в производственных условиях. На каждом рисунке один из персонажей произносит слова, затрудняющие деятельность и фрустрирующие собеседника. Задача испытуемого — сформулировать ответ, адекватный, с его точки зрения, конфликтной ситуации.

Процедура эксперимента следующая: испытуемым вручается брошюра с рисунками и лист для ответов. Экспериментатор просит в листе для ответов указать фамилию, имя и другие необходимые данные испытуемого, затем излагает содержание инструкции: В брошюре имеется 20 рисунков, на каждом из которых изображены два говорящих человека. То, что говорит первый человек, написано в квадрате слева. Представьте себе, что будет отвечать другой человек в этой ситуации. Запишите самый первый ответ, который придет Вам на ум, на листке ответов под соответствующим номером. Работайте как можно быстрее.

Если у испытуемых нет вопросов по проведению эксперимента, им предлагается приступить к выполнению задания.

Порядок обработки результатов: с помощью специального ключа ответы испытуемых, данные в произвольной форме, классифицируются экспериментатором согласно типологии. Индивидуальные оценки протоколируются и суммируются, в окончательном виде представляя тип и направление эмоциональных реакций испытуемого.

Комплекс реакций испытуемых препятственно-доминантного типа (OD), когда внимание отвечающего сосредоточено на самом препятствии включает в себя:

1) Е΄ (подчеркивание наличия препятствия, отказ от решения проблемы) — связан с высокой самокритичностью и требовательностью к себе и своим действиям у специалистов высокого статуса; руководители, придерживающиеся этой поведенческой тактики, характеризуются как безынициативные, неэнергичные, с низкой коммуникативностью, не склонные самостоятельно решать задачу;

2) I΄ (фрустрирующая ситуация интерпретируется личностью как своего рода благо; либо отвечающий объясняет степень своего затруднения расстройством из-за вовлечения в ситуацию третьих лиц) — специалисты, предпочитающие этот способ решения ситуации, воспринимаются как оперативные работники, обладающие критичностью ума и умеющие видеть новизну проблемы, но симпатии экспертов не на их стороне;

3) М΄ (минусы фрустрирующей ситуации не замечаются, вплоть до полного отрицания ее существования) — такого рода примиренческая позиция приписывается безынициативным руководителям, обладающим массой организаторских недостатков, например, неумением увлечь людей, создать трудовую атмосферу и т.п. Организаторская пассивность может быть следствием высокого профессионализма работника, предрасположенности к индивидуальной творческой деятельности; по личностным показателям это могут быть люди, погруженные в себя, самодостаточные и независимые, либо те, которые не предпринимают усилий для выполнения групповых требований, подверженные чувствам.

Комплекс реакций самозащитного типа (ED), когда активность отвечающего направлена на защиту собственной личности, включает в себя:

1) Е (враждебность, порицание, саркастические выпады, направленные против кого-либо в окружении) — реакции такого рода свойственны людям самоуверенным, реалистически настроенным, обладающим невысокой чувствительностью по отношению к окружающим; перечисленные характеристики, очевидно, создают предпосылки для реализации таких деловых качеств, как способность внедрять новое, болеть за производство, рационально подходить к решению задачи;

2) Е (отрицание собственной вины, ответственности за совершенный проступок) — этот показатель, по мнению экспертов, связан с неумением руководителя работать с кадрами, правильно поощрять и наказывать, что, в свою очередь, вызывает антипатии окружающих. За подобными поведенческими проявлениями стоят такие личностные характеристики, как самостоятельность и независимость в принятии решений, нежелание считаться с мнением других, консерватизм;

3) I (принятие на себя вины за случившееся). Поступать таким образом предпочитают доверчивые, уступчивые, заботящиеся о других, доброжелательные, склонные «уступать дорогу другим», а также застенчивые, конформные, нередко берущие вину на себя; по мнению окружающих, это люди самокритичные, ответственные, но с несколько сниженным творческим и рациональным потенциалом в решении задачи;

4) I (субъект, допуская свою вину, отрицает ответственность, ссылаясь на смягчающие обстоятельства) — подобной тактики придерживаются специалисты с доминирующей узко-производственной направленностью, умеющие ориентироваться в работе, но со сниженными административно-организаторскими умениями, несмотря на высокие коммуникативные качества;

5) М (ответственность за кого-либо, вовлеченного во фрустрирующую ситуацию, сведена до минимума, ситуация рассматривается как неизбежная) — толерантное поведение в затруднительной обстановке связано с такими личностными характеристиками, как независимость в суждениях и поведении, богатым воображением и творческим подходом к решению задач, а также с большим словарным запасом и высоким уровнем культуры специалиста.

Комплекс реакций испытуемых разрешающего типа (NP), когда активность субъекта направлена на поиск конкретного выхода из затруднительной ситуации, включает в себя:

1) е (требование, ожидание от кого-либо разрешения фрустрирующей ситуации) — такой путь решения конфликта отличает людей деятельных, склонных к социальным контактам, активных, имеющих предрасположенность к эмоциональному лидерству; эксперты отмечают их оперативность, авторитетность в коллективе, инициативность;

2) i (субъект берется сам решить фрустрирующую проблему) — этот фактор связан с высокой эмоциональной стабильностью личности и свидетельствует о развитом чувстве долга, повышенной ответственности, но высокий процент реакций такого рода связан с несколько сниженными экспертными оценками, недостатком организационных умений, например, умением правильно распределять работу, отсутствием индивидуального подхода к людям;

3) m (выражается надежда, что время, естественный ход событий разрешат проблему) — этой тактики придерживаются инженеры с развитыми административно-организаторскими умениями, особенно умением правильно распределять работу, справедливо поощрять и наказывать; их также отличает гармоничное сочетание таких личностных черт, как упорство, ответственность, обязательность с одной стороны, и конформность, внимание к мнению и интересам других — с другой.

Методика «Деловые ситуации» является инструментом, направленным на изучение предпосылок к осуществлению управленческой деятельности, демонстрирующим индивидуальную комбинацию приемов, позволяющих решать напряженные конфликтные ситуации. Но без знания индивидуальных характеристик личности, а также интеллектуального потенциала руководителя, нельзя адекватно оценить его управленческую деятельность и дать справедливый прогноз его возможностей. Данная методика имеет прогностическую силу при определении административно-управленческих особенностей, служит полезным инструментом для определения уровня управленческой деятельности руководителя.

Методика может быть использована для индивидуальной работы, а также в условиях группового эксперимента при одновременном участии 20-25 испытуемых. Индивидуальная форма проведения эксперимента даёт большую информацию исследователю, так как есть возможность выяснить эмоциональную окраску ответа, уточнить некоторые особенности реагирования на фрустрационную обстановку. Не исключена возможность получения устных ответов с последующим их фиксированием психологом-экспериментатором. Инструкция предусматривает ограничение времени при выполнении теста с целью выявления непосредственной реакции, специфической для индивида. В среднем время выполнения теста — 25 минут.

Для диагностики доминирующей стратегии поведения в конфликтной ситуации нами использован тест Томаса (Приложение 3). В своем подходе к изучению конфликтных явлений К. Томас делал акцент на изменении традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что этот термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полном гармонии. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. Оно было вызвано, по мнению К. Томаса, по меньшей мере двумя обстоятельствами: осознанием тщетности усилий по полному разрешению конфликтов, увеличением числа исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов. Отсюда, по мысли автора, ударение должно быть перенесено с разрешения конфликтов на управление ими. В соответствии с этим К. Томас считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивным; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет способы регулирования конфликтов (Рис. 5)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Напористость (внимание к своим интересам) | Соревнование |  | Сотрудничество |
|  | Компромисс |  |
| Избегание |  | Приспособление |
|  | Кооперация (внимание к интересам другого) |

Рис. 5. Способы регулирования конфликтов К. Томаса.

К. Томас считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

В своём опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти возможных вариантов 12 суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, даст представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Для изучения психологического климата коллектива нами использован тест-опросник Л. Н. Лутошкина «Психологический климат коллектива». [36; С. 601 – 603]

Процедура проведения методики заключается в том, что испытуемым раздаются бланки, содержащие инструкцию, вопросы и шкалу для ответов. Им предлагается заполнить бланки, согласно инструкции (Приложение 4).

Обработка полученных результатов. Подсчитываются отдельно суммы значений А и В, затем находится разница: С = А – В. Если С ≤ 0, то психологический климат, с точки зрения испытуемого, можно оценить как ярко выраженный неблагоприятный. Если С ≥ 25, то психологический климат благоприятен для испытуемого, если С < 25, то психологический климат неустойчиво благоприятен.

Рассчитывается среднегрупповая оценка психологического климата по формуле:

К = С / М,

где М – это число членов группы.

Процент людей, оценивающих психологический климат в коллективе как неблагоприятный, определяется по формуле:

n(C–) / M \* 100%,

где n(C–) – это количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный, М – это число членов группы.

**2.2. Анализ полученных результатов**

При исследовании взаимосвязи личностных особенностей руководителей и социально-психологического климата в коллективе сотрудников ОАО «» мы диагностировали личностные особенности 8 руководителей среднего звена посредством методик: Кейрси, Томаса, Хитровой, а также с целью определения характеристик психологического климата посредством опросника Лутошкина нами были опрошены 48 человек, то есть 8 коллективов по 6 человек, которыми соответственно руководят вышеназванные менеджеры.

Полученные данные представлены в сводной таблице (Приложение 5). Анализируя полученные данные, мы составили комплексные психологические портреты личности каждого из 8 руководителей.

№ 1. Женщина 32 лет. Лидер, цельная натура; бесхитростна, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни – долг, план, порядок, иерархия. Экстраверт. Предпочитаемый стиль поведения в конфликте – сотрудничество. Уверенная, реалистически настроенная, обладает невысокой чувствительностью по отношению к окружающим; что, вероятно, создаёт предпосылки для реализации таких деловых качеств, как способность внедрять новое, болеть за производство, рационально подходить к решению задачи.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве воспринимает психологический климат как неустойчиво благоприятный (50 %) и неблагоприятный (33,3 %).

№ 2. Женщина 36 лет. Спокойная, заботливая; «хозяйка в своем доме»; соблюдает обычаи, преемственность, делает всё по плану; больше исполнитель, чем руководитель. Интроверт. Предпочитаемый стиль поведения в конфликте – компромисс. Высокая эмоциональная стабильность личности, развитое чувство долга, повышенная ответственность.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве воспринимает психологический климат как неустойчиво благоприятный (50 %) и благоприятный (33,3 %).

№ 3. Женщина 40 лет. Спокойная, заботливая; «хозяйка в своем доме»; соблюдает обычаи, преемственность, делает всё по плану; больше исполнитель, чем руководитель. Интроверт. Предпочитаемые стили поведения в конфликте – сотрудничество, компромисс. Уверенна в себе, реалистически настроена, способна внедрять новое, болеть за производство, рационально подходить к решению задачи.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве воспринимает психологический климат как благоприятный (66,6).

№ 4. Женщина 49 лет. Интроверт. Предпочитаемый стиль поведения в конфликте – избегание. Спокойная, заботливая; «хозяйка в своем доме»; соблюдает обычаи, преемственность, делает всё по плану; больше исполнитель, чем руководитель. Безынициативна, вероятно, не умеет увлечь людей, создать трудовую атмосферу и т.п. Организаторская пассивность может быть следствием высокого профессионализма, предрасположенности к индивидуальной творческой деятельности; погруженности в себя, самодостаточности и независимости, либо, отсутствием стремления к предприятию усилий для выполнения групповых требований.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве воспринимает психологический климат как неустойчиво благоприятный (50 %) и неблагоприятный (33,3 %).

№ 5. Мужчина 32 лет. Спокойный, заботливый; «хозяин в своем доме»; соблюдает обычаи, преемственность, делает все по плану; исполнителен и инициативен. Данного руководителя можно отнести к деятельным, склонным к социальным контактам, активным, имеющим предрасположенность к эмоциональному лидерству. Можно отметить его оперативность, авторитетность в коллективе. Предпочитаемый стиль поведения в конфликте – избегание.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве воспринимает психологический климат как неустойчиво благоприятный (50 %) и благоприятный (33,3 %).

№ 6. Мужчина 35 лет. Лидер, цельная натура; бесхитростен, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни – долг, план, порядок, иерархия. Экстраверт. Предпочитаемый стиль поведения в конфликте – избегание. Самоуверен, реалистически настроен, обладает невысокой чувствительностью по отношению к окружающим; способен внедрять новое, болеть за производство, рационально подходить к решению задачи.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве воспринимает психологический климат как неустойчиво благоприятный (50 %) и благоприятный (33,3 %).

№ 7. Мужчина 42 лет. Интроверт. Отличается повышенной чувствительностью, остротой ощущения текущей минуты, неприятием всякого рода ограничений; сфера его интересов – творчество. Предпочитаемый стиль поведения в конфликте – уступка. Самоуверен, обладает высокой эмоциональной стабильностью личности. Ориентирован не задачу, а не на сотрудничество с людьми, имеет существенные недостатки организационных умений, например, умения правильно распределять работу, отсутствия индивидуального подхода к людям, невысокая чувствительность по отношению к окружающим. Вероятно имеет большой творческий потенциал, однако не способен к руководящей должности.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве воспринимает психологический климат как неблагоприятный (50 %) и неустойчиво благоприятный (33,3 %).

№ 8. Мужчина 50 лет. Экстраверт. Общителен, внимателен к чувствам других людей, умеет распределять роли в группе, не любит монотонность; лидер. Предпочитаемый стиль поведения в конфликте – сопротивление, давление. Деятельный, склонный к социальным контактам, активный, Можно отметить его оперативность, авторитетность в коллективе, инициативность.

Коллектив, которым руководит данный менеджер, в большинстве воспринимает психологический климат как неустойчиво благоприятный (50 %) и благоприятный (33,3 %).

Анализируя результаты исследования, полученные посредством методики Кейрси, можно сделать следующие выводы: в обследованной нами группе руководителей среднего звена экстраверсия (E) преобладает у 37,5 % (3 чел.), интроверсия (I) – у 62,5 % (5 чел.). Взаимосвязи с психологическим климатом не обнаружено.

Наблюдается преобладание реализма (S) у 77,5 % диагностированных (7 чел.), у 12,5 % (1 чел.) ярко выражена интуиция (N). Взаимосвязи с психологическим климатом не обнаружено.

Наблюдается преобладание эмоциональности (F) у 77,5 % диагностированных (7 чел.), у 12,5 % (1 чел.) преобладает логичность (T). Взаимосвязи с психологическим климатом не обнаружено.

Наблюдается преобладание рассудительности (J) у 77,5 % (7 чел.), у 12,5 % (1 чел.) – импульсивность (P). У импульсивного руководителя коллектив охарактеризовал психологический климат как неблагоприятный. Благоприятный климат у рассудительного руководителя.

Интересно отметить, что по типам личности с точки зрения концепции Кейрси, обследованные руководители распределились следующим образом (Рис. 5):

Рис. 5. Распределение обследованных руководителей по типам личности Кейрси.

* «Хранитель традиций» (ISFJ) – 50 %, что соответствует 4 человекам;
* «Администратор» (ESTJ) – 25 %, что соответствует 2 человекам, у руководителя этого типа коллектив оценил психологический климат как благоприятный;
* «Художник» (ISFP) – 12,5 %, что соответствует 1 человеку, именно у руководителя этого типа коллектив оценил психологический климат как неблагоприятный;
* «Педагог» (ENFJ) – 12,5 % что соответствует 1 человеку.

Анализируя результаты исследования, полученные посредством методики Томаса, можно сделать следующие выводы:

Доминирующие стратегии поведения в конфликтных ситуациях представлены следующим образом (Рис. 6):

Рис. 6. Распределение стратегий поведения в конфликтных ситуациях.

* Сопротивление – 12,5 % (1 чел.);
* Сотрудничество – 25 % (2 чел.), у руководителя, придерживающегося этой стратегии поведения в конфликте коллектив оценил психологический климат как благоприятный;
* Компромисс – 25 % (2 чел.);
* Избегание – 37,5 % (3 чел.);
* Уступка – 12,5 % (1 чел.), у руководителя, придерживающегося этой стратегии поведения в конфликте коллектив оценил психологический климат как неблагоприятный.

Анализируя результаты исследования, полученные посредством методики Хитровой, можно сделать следующие выводы:

Наиболее типичны высказывания следующих типов: E, e, i, M’. То есть в ответах руководителей выражается порицание, враждебность против кого-либо в окружении, упрёки, саркастические атаки; ожидается или явно подразумевается разрешение этой ситуации от подчинённых, либо руководитель сам берётся разрешить фрустрационную проблему; кроме того часто трудности фрустрирующей ситуации не замечаются или сводятся к полному её отрицанию.

Встречаются редко высказывания следующих типов: E’, E, I’, I, M, m. То есть иногда в ответах руководителей подчёркивается чувство фрустрированности, активность индивида направлена на переживание информации о препятствии; порой руководитель активно отрицает вину за совершённый поступок; иногда выражается смущение или сожаление отвечающего по поводу того, что он послужил причиной неприятности; ответственность лица, попавшего во фрустрирующую ситуацию, может быть сведена до минимума, осуждение избегается; в ответе иногда выражается надежда, что время, надёжный ход событий разрешат проблему, просто надо немного подождать; или же, что взаимопонимание и взаимоуступчивость устранят фрустрирующую ситуацию.

Не встречаются вовсе высказывания типов: I, M.

У руководителя, члены коллектива которого определили психологический климат как неблагоприятный, преобладают высказывания типа iE, что свидетельствует о его стремлении к самостоятельному, авторитарному решению проблемных ситуаций, а также об агрессивности.

У руководителя, члены коллектива которого определили психологический климат как устойчиво благоприятный, преобладают высказывания типа Ee, что свидетельствует о его агрессивности, а также о стремлении к совместному решению проблемных ситуаций, стремление к сотрудничеству в конфликте.

Таким образом, наша гипотеза о том, что некоторые личностные характеристики руководителя: рассудительность, уверенность в себе, склонность к лидерству, стремление к сотрудничеству с подчиненными, коммуникабельность позитивно влияют на социально-психологический климат коллектива.

**Заключение**

Существенные изменения в социальной, политической, экономической жизни современного российского общества, психологии людей, затрагивающие взаимоотношения в коллективе, систему ценностных ориентации, норм поведения, перестроившие представления о характере труда, успехе, карьере, а также теоретическая неразработанность проблемы соответствия личностных психологических качеств руководителя и требований профессиональной управленческой деятельности, необходимость создания более прогрессивных форм управления в организации, обусловленных взаимозависимостью личностных характеристик руководителя и социально-психологического климата коллектива, основанных на современных методиках формирования управленческого корпуса и моделях управления персоналом побудили нас к написанию данной работы.

В ходе исследования мы достигли своей цели: выявили личностные характеристики руководителя, позитивно влияющие на социально-психологический климат коллектива.

В качестве объекта исследования мы рассматривали личность руководителя.

Предметом исследования для нас выступили личностные характеристики руководителя, позитивно влияющие на социально-психологический климат коллектива.

Мы выполнили следующие задачи:

1. Определили психологический портрет эффективного руководителя.
2. Выявили критерии благоприятного социально-психологического климата.
3. Провели теоретический анализ психологических особенностей личности руководителя, влияющих на психологический климат.
4. Выявили личностные качества руководителя, которые обусловливают благоприятный социально-психологический климат.
5. Провели констатирующий эксперимент с целью диагностики особенностей личности руководителя и их влияния на социально-психологический климат.
6. Определили банк методик для исследования личностных характеристик руководителя, позитивно влияющих на социально-психологический климат коллектива.

Таким образом, в ходе нашего исследования мы подтвердили, выдвинутую нами гипотезу о том, что некоторые личностные характеристики руководителя: рассудительность, уверенность в себе, склонность к лидерству, стремление к сотрудничеству с подчиненными, коммуникабельность позитивно влияют на социально-психологический климат коллектива.

Методологическую основу исследования составили: психологические теории личности (Д. Кейрси), взгляды различных психологов на роль руководителя в процессе управления (А. М. Бандурка, и др.), теории управления (К. Левин, Р.Р. Блейк, Дж. С. Моутон и др.).

В исследовании в качестве основных методов были использованы констатирующий эксперимент, наблюдение и беседа.

В работе использовались следующие методики: опросник Д. Кейрси для определения социального типа личности; проективная методика исследования личности Н. Г. Хитровой «Деловые ситуации», в основе которой оценка эмоционального поведения личности в ситуации принятия решения; тест Томаса, направленный на исследование доминирующей стратегии поведения в конфликтной ситуации, тест-опросник Л. Н. Лутошкина, направленный на изучение психологического климата коллектива.

Достоверность результатов исследования обеспечивались статистической обработкой полученных данных.

В ходе нашей работы мы установили, что три важные переменные положены в основу психологического портрета руководителя: личность, стиль руководства, авторитет. Каждая из этих переменных, имея свои особенности, в значительной степени влияет на эффективность руководителя.

Нами было отмечено, что наиболее существенную роль в формировании психологического климата коллектива играет деятельность руководителя, охватывающая все сферы жизни коллектива.

В ходе исследования мы пришли к выводу, что наиболее значимыми для формирования положительного психологического климата коллектива являются следующие черты личности руководителя: объективность и справедливость, принципиальность и доброжелательность, уравновешенность и оптимизм. Уважительное отношение к мнению коллектива и отдельных работников, тактичное обращение с людьми, учет их индивидуальных особенностей, умелое стимулирование инициативы, новаторства и своевременное продвижение по службе на основе объективной оценки их качеств, результатов труда, возможностей, а также личная активность и максимальная отдача – всё это непосредственно и положительно влияет на социально-психологический климат коллектива.

Таким образом, практическая значимость нашей работы состоит в востребованности для современных руководителей информации по повышению эффективности управленческой деятельности, повышению коммуникативной компетентности для улучшения психологического климата в коллективе.

Научная значимость работы состоит в том, что данные материалы могут быть использованы при преподавании таких дисциплин, как: психология управления, организационная психология, психология труда и т.д.

**Литература**

1. Базаров Т. Ю., Долгополова О. А. Психологические аспекты управления персоналом в системе государственной службы: Учебное пособие. Волгоград: Изд-во ВАГС, 2002. 224 с.
2. Бойко В. В., Ковалёв А. Г., Панфёров В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль,1983. 207 с.
3. Бороздина Г. В. Психология делового общения: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2004. 295 с.
4. Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М. Словарь-справочник по психодиагностике. Спб.: Питер, 2006. 528 с.
5. Волков И. П. Руководителю о человеческом факторе: Социально-психологический практикум. Л.: Лениздат, 1989. 222 с.
6. Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Конфликтология: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002. 240 с.
7. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2004. 464 с.
8. Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. М.: Персей: Вече: АСТ, 1995. 384 с.
9. Емельянов С. М. Технологии управления конфликтами. С-Пб., 2001.
10. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. С-Пб., 2001.
11. Залесский Г. Е.Психологические вопросы формирования убеждений. М.: Изд-во МГУ, 1982. 118 с.
12. Зейгарник Б. В. Теории личности в зарубежной психологии. М.: Изд-во МГУ, 1982. 128 с.
13. Зинкевич – Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. / Под ред. Зинкевич – Евстигнеевой Т. Д. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
14. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий. СПб.: Питер, 2004. 701 с.
15. Иосефович Н. Ты босс! Как стать толковым руководителем. М.: Персей: Вече: АСТ, 1995. 384 с.
16. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учебник. Мн.: БГЭУ, 1996. 284 с.
17. Карпов А. В. Психология менеджмента: Учебное пособие. М.: Гардарики, 1999. 584 с.
18. Касаткин С. Ф. Обратная связь в устном выступлении. М.: Мысль, 1984. 116 с.
19. Климов Е. А. Введение в психологию труда: Учебное пособие. М.: Изд-во МГУ, 1988. 200 с.
20. Климов Е. А. Основы психологии: Практикум. М.: «ЮНИТИ», 1999. 176 с.
21. Ковалёв А. Г. Руководителю о работнике: практический аспект изучения личности. М.: Экономика, 1988. 92 с.
22. Кови С. Семь навыков лидера. Мн.: ВЕГАПРИНТ, 1996. 448 с.
23. Козлов Н. И. Формула личности. СПб.: Питер, 2000. 368 с.
24. Конфликтология. / Под ред. А.С. Кармина. С-Пб., 1999.
25. Кошелева С. В. Психологические основы управления персоналом. С-Пб., 1998.
26. Краткий психологический словарь. / Под ред. Петровского А. В. М.: Политиздат, 1985. 431 с.
27. Кричевский Р. Л. Если Вы – руководитель… Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М.: Дело, 1996. 384 с.
28. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер. с англ. М.: Персей: Вече: АСТ, 1995. 560 с.
29. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей: 16 типов личности определяющих, как мы живём, работаем и любим: Пер. с англ. М.: Персей: Вече: АСТ, 1995. 544 с.
30. Крогиус Н. В. Личность в конфликте. Саратов, 1976. 143 с.
31. Кукушин В. С. Психология делового общения: Учебное пособие. М.: ИКЦ «Март»; Ростов-н-Д: МарТ, 2003. 368 с.
32. Либин А. В. Дифференциальная психология: на пересечении европейских, российских и американских традиций. М.: Смысл, 2004. 527 с.
33. Лебедев В. И. Личность в экстремальных условиях. М.: Политиздат, 1989. 304 с.
34. Обер-Крие Дж. Управление предприятием. М.: Сирин, 1998. 257 с.
35. Организационная психология. / Сост. И общая редакция Винокурова Л. В., Скрипюка И. И. СПб.: Питер, 2000. 512 с.
36. Основы психологии: Практикум. / Под ред. Столяренко Л. Д. Ростов-н-Д.: Феникс, 2001. 704 с.
37. Панкратов В. Н. Искусство управлять людьми: Практические рекомендации. М.: Изд-во Института Психотерапии, 1999. 142 с.
38. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. М., 1981.
39. Практическая психология: Учебник для ВУЗов. СПб.: Дидактика-плюс 1998. 336 с.
40. Пригожин А. И. Организации: системы и люди. Эффективность трудовых организаций в соц. обществе. М.: Политиздат, 1983. 176 с.
41. Психологические тесты для деловых людей. / Сост. Н. А. Литвинцева М., 1994. 318 с.
42. Психология индивидуальных различий. / под ред. Гиппенрейтер Ю. Б., Романова В. Я. М.: ЧеРо, 2002. 776 с.
43. Психология личности. Т. 2. Хрестоматия. Самара: Бахрах-М,2004. 544 с.
44. Психологические тесты. / Под ред. А. А. Карелина: В 2 т. Т. 2. М: Владос, 1999. 248 с.
45. Рогов Е. И. Выбор профессии: становление профессионала. М.: ВЛАДОС пресс,2003. 336 с.
46. Руденский Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1997. 180 с.
47. Руководитель. Коллектив. Личность. Сокр. Пер. с нем. М.: Экономика, 1974. 264 с.
48. Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. 352 с.
49. Рыбакова М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе. М.: Просвещение, 1991. 128 с.
50. Сементовская В. К. Человек в деловой сфере: Ваша деловая жизнь – приглашение к размышлению. Л.: Лениздат, 1985. 119 с.
51. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. Л., 1986.
52. Собчик Л. Н. Психология индивидуальности. Теория и практика психодиагностики. СПб.: Речь, 2005. 624 с.
53. Степкин Ю. П. Авторитет руководителя. // Промышленная социальная психология. Л., 1982.
54. Стреляу Я. Роль темперамента в психическом развитии. М.: Прогресс, 1982.232 с.
55. Сухарев В. А. Как достичь успеха деловому человеку. Мн.: Беларусь, 1997. 128 с.
56. Таранов П. С. Золотая книга руководителя: Законы, советы, правила. М.: Вече: Персей: АСТ, 1994. 560 с.
57. Удальцова М. В. Социология управления: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 1998. 144 с.
58. Уэйтли Д. Новая динамика победы. М.: ЮНИТИ, 1996. 144 с.
59. Хьелл Л., Зиглер Д. Теории личности. СПб.: Питер, 1997. 608 с.