ФИЛИАЛ РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО СОЦИАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА В Г.МИНСКЕ

Специальность «Психология»

Заочное отделение

КУРСОВАЯ РАБОТА

ВЗАИМОСВЯЗЬ УРОВНЯ ЭМПАТИИ И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА У МЕНЕДЖЕРОВ

Локтева О.В.

Научный руководитель:

Доктор психологических наук

Антипова Н.Е.

Минск 2008

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Введение

Общая характеристика работы

1. Стиль руководящей работы
   1. Теоретические подходы к изучению руководства
   2. Развитие теории и практики управления
   3. Виды стилей руководства
   4. Специфика менеджерской деятельности, имидж менеджера
   5. Руководители, добивающиеся результатов

1.6 Понятие «эмпатия» и ее влияние на эффективность руководства

Вывод

1. Эмпирическое исследование влияния эмпатии на стиль руководства у менеджеров
   1. Организация и методы исследования

2.2 Сравнительный анализ проявления эмпатии у менеджеров с учетом их стиля руководства

2.3 Анализ интерпретации результатов

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от противоположных им главным образом тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. В современном русском языке под руководством, с точки зрения собственника, подразумевается либо индивид «руководитель» или группа «руководящий состав», либо же процесс, т.е. обладающий индивидуальными особенностями способ управления организацией.

Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношении с ними прежде всего использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, сопереживать им, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пущей привлекательности.

В моей курсовой работе я изложил основные концепции руководства и показал уникальность и значимость работы менеджера, сделал попытку выделить те моменты во взаимоотношениях руководителя, обладающим нормальным уровнем эмпатии и последователей, которые делают его успешным, а руководство эффективным.

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

Актуальность темы исследования. Рассмотрение данной темы с учетом происходящих в стране изменений, рыночных преобразований, и так как сейчас особое внимание стало уделяться вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными, на наш взгляд, крайне актуально. Актуальность исследования обуславливается и тем, что характер взаимоотношений во многом определяется способностью руководителя учитывать на практике динамику восприятия, понимания и отношения к нему подчиненного коллектива. Для этого необходимо формировать у руководителя рефлексивное отражение восприятия подчиненными его основных качеств, без чего деловое и межличностное общение будет малоэффективным, в то же время управленческие решения будут страдать некоторой односторонностью. Таким образом, эта область менеджмента имеет огромное значение в управлении и, на мой взгляд, обязательна и полезна для изучения.

Целью данной курсовой работы изучить уровень эмпатии у менеджеров.

Задачи:

1. Проанализировать литературу по данной теме;
2. Выявить уровень эмпатии у менеджеров;
3. Сделать свои обобщения и выводы по данной теме.

Объект исследования **стиль руководства**

Предмет исследования **уровень эмпатии**

Гипотеза исследования: уровень эмпатии у менеджеров опосредуется их стилем руководства

**Методологию исследования составляют: с**итуационная теория руководства (или групподинамический подход) (Ф. Фидлер).

**Методы исследования основаны на изучении и конструктивном анализе научной литературы по проблеме курсовой работы, наблюдении и опросных методах. В работе были применены:** Методика определения стиля руководства трудовым коллективом и «Ваши способности к эмпатии», U-критерий Манна-Уитни.

Экспериментальная база исследования: в исследовании принимали участие менеджеры торговой компании эксклюзивного дистрибьютора Procter & Gamble в РБ СООО «НОВАЯ СУПРА».

Научная новизна работы

##### **Открыты уровни эмпатии менеджеров и обозначено их влияние на стиль руководства.**

Практическая значимость. **Содержащиеся в курсовой работе теоретические положения и выводы создают реальные предпосылки для социально-психологического обеспечения деятельности менеджеров. Основные положения и работы могут найти свое применение в деятельности по подготовке и повышению эффективности функционирования менеджеров, а также могут быть полезны психологам, работающим в организациях по выработке навыков эффективного управления руководителей.**

**Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения. Курсовая работа выполнена в объеме 70 страниц из них 12 страниц (58-70) занимают ПРИЛОЖЕНИЯ.**

При написании курсовой работы было использовано 35 основных источников, преимущественно научного, научно-методического, периодического характера.

**1. СТИЛЬ РУКОВОДЯЩЕЙ РАБОТЫ**

* 1. **Теоретические подходы к изучению руководства**

Руководство (Лидерство) – отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. В ходе исследований лидерства выделены различные стили лидерства, разработан ряд концепций лидерства.

Теория лидерских ролей (Р. Бейлс) рассматривает роли «профессионала» - лидера, ориентированного на решение деловых проблем, и «социально-эмоционального специалиста», решающего проблемы человеческих отношений. Сторонники теории черт лидерства считают предпосылкой признания человека лидером обладание специфическими «лидерскими» чертами и способностями. Исследования, проведенные в результате этой теории, концентрировались на выявлении качеств, специфичных для лидеров. Вариантом такого подхода является харизматическая концепция лидерства, согласно которой лидерство ниспослано отдельным выдающимся лицам как некая благодать («харизма»). Сторонники интерактивной теории полагают, что лидером может стать любой человек, занимающий соответствующее место в системе межличностных взаимодействий. Вопрос о том, кто конкретно возьмет на себя руководство, должен решаться с учетом индивидуальных особенностей кандидата в лидеры, личностных характеристик других членов группы и ее структуры, сложившейся ситуации и выполняемой задачи.

Ситуационная теория лидерства (или групподинамический подход) утверждает, что лидерство – это прежде всего продукт сложившейся в группе ситуации (Ф. Фидлер) и что в ситуациях, очень благоприятных или же, напротив, крайне неблагоприятных для группы, лидер, ориентированный на задачу, добивается больших результатов, чем лидер, ориентированный на людей. При умеренно благоприятной ситуации более успешным оказывается лидер, ориентированный на людей.

Синтетическая (или комплексная) теория ставит акцент на взаимосвязи основных составляющих процесса организации межличностных отношений6 лидеров, последователей (или ведомых) и ситуаций, в условиях которых осуществляется руководство.

Сторонники указанных теорий лидерства неправомерно переносят результаты лабораторных экспериментов в область реальных явлений общественной жизни. Советская психология исходит из социально-исторической обусловленности явлений лидерства. Как показали исследования советских психологов, существенное значение для понимания лидерства и его эффективности имеет уровень группового развития. В коллективе ввиду наличия ценностноориентационного единства снимается якобы неизбежное с точки зрения западных психологов противопоставление лидера, «ориентированного на задачу», и лидера, «ориентированного на людей» [19, c. 199].

* 1. **Развитие теории и практики управления**

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкивались с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины. Сегодня вряд ли кто скажет, как и когда зародилось искусство и наука управления.

Даже в самых древних обществах требовались личности, которые координировали и направляли деятельность групп (сбор пищи, строительство жилья и т.п.).

При рассмотрении развития теории и практики управления, выделяют несколько исторических периодов [13; с. 8].

I период - древний период. Был наиболее длительным - начиная с 9-7 тыс.лет до н.э., примерно до XYIII века. Прежде чем выделиться в самостоятельную область знаний, человечество тысячелетиями по крупицам накапливало опыт управления. Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470-399 гг. до н.э.) [13; с. 8]. Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

Платон (428-348 гг. до н.э.) дал классификацию форм государственного управления, сделал попытки разграничить функции органов управления.

Александр Македонский (356-323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.

II период - индустриальный период (1776-1890). [13; с. 9].

III период - период систематизации (1856-1960) [13; с. 9].

Выделяют четыре основных подхода в развитии теории управления: подход с точки зрения основных школ в управлении, процессный, системный подходы [14; с. 15]. Первый из них наиболее важен именно в историческом плане, поскольку он образован совокупностью достаточно четко сменявшихся «школ», рассматривавших управление с различных точек зрения. Это - школы научного управления, административного управления («классическая школа»), человеческих отношений и поведенческих наук, а также школа количественных методов управления. Три других подхода, также имеющих исторический интерес, более важны для характеристики современного состояния науки об управлении.

Самые первые исследования в области менеджмента были сделаны классической школой. Наиболее известными ее представителями, наряду с Ф. Тэйлором, были братья Ф. И Л. Гилбреты, Г. Гант, Г. Эмерсон и др. Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тэйлором (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления. В своих работах «Управление фабрикой» (1903 г.) и «Принципы научного менеджмента» (1911 г.) [13; с. 11] Ф. Тэйлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Главная заслуга Ф. Тэйлора состоит в том, что он как основатель школы «Научного управления» разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих, разделение ответственности за результаты между менеджерами и рабочими.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, - «научного менеджмента», «классическая» и «традиционная». Разновидностью классической школы управления является «Административная школа» (1920-1950 гг.). Она занималась изучением вопросов роли и функции менеджера. Одним из пионеров этой школы был А. Файоль(1841-1925 гг.) [13; с. 11] и его последователи: Л. Урвик, Д. Муик, Э. Геймс, О. Шелдас, Л. Аллен и др. А. Файоль разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль. Второе направление - это разработка системы универсальных принципов управления; по А. Файолю, это - следующие принципы: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единоначалие, единство распорядительства, подчиненность личных интересов общим, вознаграждение персонала, централизация, скалярная цепь (принцип иерархии в руководстве), порядок, справедливость, стабильность рабочего места для персонала, инициатива, корпоративный дух [14; с. 19].

Несмотря на выдающийся вклад в развитие управленческой науки, «классическая» школа не была свободна от некоторой ограниченности своего подхода. Ее мало интересовали, например, социальные аспекты управления (что затрудняло ее синтез с социологическим направлением). Явно недостаточное внимание уделялось его важной категории факторов работы организации - собственно психологическим, поведенческим.

Определенный прорыв в области менеджмента, ознаменовался появлением школы «человеческих отношений» (1930-1950гг.); подход с точки зрения науки о поведении.

Принципиальная переориентация исследований изучения человеческого фактора как основного элемента эффективной организации постепенно приводит к оформлению поведенческой школы в управлении. Работы Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, К. Аржириса, А. Маслоу, Ф. Херцберга, Р. Блейка, Д. Моутона, Ф. Фидлера и др. главной целью этой школы становится повышение эффективности организаций на основе человеческого фактора. В целом поведенческий подход приобретает столь большую популярность и масштабы, что почти полностью охватывает основную проблематику теории управления.

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями школы «количественных методов в управлении» (1950 г. - по настоящее время).

Появление данной школы - следствие применения математики и компьютеров в управлении [24; с. 115].

Все рассмотренные нами выше школы управления сформировали определенные методы и стили руководства. Слово «стиль» греческого происхождения, означает стержень или почерк.[35; с. 305] Отсюда можно считать, что стиль руководства - это своего рода «почерк» в действиях менеджера. 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. В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно.

Прежде всего необходимо различать поведение на руководящей работе и стиль руководства. Поведение – это отдельные действия руководителя в процессе управленческой и координирующей деятельности, обусловленные конкретным содержанием ее: он хвалит, наказывает, поддерживает инициативу, направляет работу, информирует, организует. Стиль руководящей работы детерминирован основной структурой обязанностей руководителя, которая направляет его поведение в самых различных ситуациях. Стиль обусловлен формой деятельности (наказание, поддержка, совет, информация, организация). Поведение – это функция различных ситуаций, внешней среды и изменения ситуаций. Стиль руководства – это функция личности руководителя; он остается относительно постоянным [27; с. 179].

К. Левин и Ф. Фидлер первыми классически выразительно описали основные стили руководства и их системообразующие признаки. В своих подходах К. Левин, как и Ф. Фидлер, широко охватили тему и выделили такие важные, ключевые особенности стилевого поведения руководителя, которые с разными вариантами и контекстами продолжают использовать многие другие исследователи проблемы.

Эксперты различают несколько подходов к проблеме и разное число стилей, выделяя их по разным основаниям. Не всегда указанные подходы независимы друг от друга. Чаще они пересекаются, но все же различаются по своим доминирующим идеям. В соответствии с ними мы выделяем четыре подхода: 1) личностный (определяется выделением индивидуальных особенностей руководителя в качестве главной детерминанты его стиля); 2) поведенческий (связывает поведение руководителя с ситуациями деятельности, структурой производственных задач, а также с профессионализмом, отношениями и мотивами подчиненных); 3) комплексный (выражается в стремлении обобщить наиболее известные детерминанты стиля); 4) структурно - функциональный (характеризуется постановкой вопроса о внутренней организации стиля, при этом обычно не конкретизируется их число).

Одно из первых описаний стилей руководства дают К. Левин с соавторами. Они выделяют две стороны стилей руководства: содержание решений, предложенных лидером группе, и технику (приемы, способы) осуществления этих решений. Обозначим формальный аспект разных стилей [17]. Для авторитарного стиля характерен директивный принцип руководства, управление с помощью приказов. При таком стиле руководитель сам принимает решения по всем вопросам, концентрирует в своих руках всю информацию, не позволяет подчиненным горизонтальную и вертикальную коммуникацию. При демократическом стиле руководитель распределяет правомочия и ответственность, дает возможность подчиненным принимать участие в решении вопросов. Такой руководитель больше прислушивается к мнению людей, не осуждает их взгляды, информирует и убеждает, стимулирует активность и инициативу. Демократический стиль приемлем при отработанной системе, когда не возникают неожиданные ситуации и неотложные вопросы, не требуется быстрого принятия решений в неопределенных условиях. При реорганизации, перестройке и организации новой производственной единицы, при необходимости произвести быстрое и моментальное изменение в системе, а также в системах с максимальным уровнем риска эффективнее применять авторитарный стиль управления. В системе аэрофлота, в больших армейских соединениях, при хирургической операции, в случае инфекционных заболеваний, стихийных бедствий стиль руководства автоматически становится авторитарным.

Существо обоих названных стилей руководства раскрыто Д. Шварцером:

**Авторитарный стиль**

1. Все методические решения исходят от руководителя.

1. Руководитель отдает распоряжения относительно использования техники и последовательности действий так, что последующие этапы всегда намечаются нечетко.
2. Руководитель обычно каждому дает личное задание и назначает сотрудников, которые должны совместно выполнять задание.

**Демократический стиль**

1. Все мероприятия обсуждаются в группе, решения принимаются сообща. Руководитель соглашается с ними и прилагает усилия для их осуществления.
2. Цель производственного процесса намечается в первую очередь. Основные этапы определяются как целое задание рабочей группы, а если группе требуется техническая рекомендация, совет, руководитель предлагает на выбор несколько альтернатив.
3. Члены группы сами могут выбирать партнеров по работе; распределение заданий поручается самой группе [27; с.181].

Другой из наиболее известных является ситуационная модель Ф. Фидлера [22].

Полагая, что в разных ситуациях эффективными могут быть разные типы руководства, что групповая динамика не определяется лишь личностными качествами лидера, Ф. Фидлер выделил три ключевых ситуационных переменных:

1) Отношения лидера и подчиненных – степень доверия и уважения, которые испытывают подчиненные к своему менеджеру, лояльность группы по отношению к лидеру.

2) Структурированность задач, т.е. степень их формализованности. Структурированность задач определяется по четырем признакам: насколько в представлениях членов группы выбранное лидером решение выглядит правильным; насколько группа понимает все требования, предъявляемые к данному решению (четкость постановки задачи); какие существуют ограничения, касающиеся действий по выполнению задачи; является ли данное решение единственным, или возможны альтернативные варианты.

3) Должностная власть как возможность лидера принимать решения, связанные с наказанием или поощрением подчиненных. Власть определяется объемом должностных полномочий лидера, положением группы в общей организационной структуре, традицией или неформальным признанием авторитета лидера. Три ситуационные переменные дихотимичны (либо одно, либо другое): отношения лидера и подчиненных могут быть плохими или хорошими; структура задачи - сложной или простой; должностная власть – сильной или слабой.

В отличии от теории Ф. Фидлера, выделяющего стиль как устойчивую характеристику поведения субъекта, согласно теории Р. Хауса - Т. Митчела "Путь - цель" руководитель может и должен использовать разные стили, наиболее соответствующие производственной ситуации. Основные ситуационные факторы, определяющие поведение лидера: а) личные качества подчиненных; в) давление окружающей среды; с) требования, предъявляемые к подчиненным. По мнению авторов, личностные качества руководителя при этом не значимы, не препятствуют и не ограничивают проявление руководителем гибкости в управлении производственными процессами. Руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, используя четыре основных стиля как способы воздействия: 1) стиль поддержки (подобен стилю "ориентация на человека").

По теории «Жизненного цикла» П. Херси - К. Бланшара стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей: их желания достигать поставленные цели, образования и опыта, готовности нести ответственность за свое поведение. Соответственно различаются два основных фактора («Задачи» и «Отношения») и четыре стиля: 1) "Указания" (директивный) - при незрелых исполнителях с высокой ориентацией руководителя на задачу и низкой - на взаимоотношения с группой; 2) "Продажи" (поддерживающий стиль) - средняя зрелость исполнителей, ориентация руководителя, как на задачи, так и на взаимоотношения; 3) "Участия» (ориентации на участие в принятии решений) - умеренно высокий уровень зрелости подчиненных, сильная ориентация руководителя на взаимоотношения и слабая - на задачи; 4) "Делегирования" – при высокой зрелости подчиненных стиль руководителя отличается низкой направленностью управленческих воздействий, как на задачи, так и на отношения. Руководитель малоактивен и осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных, так как «зрелые» – высокопрофессиональные и мотивированные сотрудники сами достаточно активны и организованы, им делегирована значительная часть функций управления.

РМ-теория Д. Мисуми также строится на двухфакторной модели поведения: Р(erfomance) - деятельность и М(aintenence) – поддержка [22]. Независимо разработанная в 1940-х годах, РМ-теория имеет серьезные эмпирические основания. Комбинации степени выраженности двух факторов дают четыре основных стилей, по своему содержанию аналогичных стилям, выделяемым в подходах «путь – цель» и «жизненный цикл».

Р. Блейк и Дж. Муттон [33] предлагают двухмерную модель. "Решетка менеджмента" имеет две оси: а) степень учета интересов производства и б) интересов людей, в соответствии, с которыми выделяются пять стилей. Управление в духе загородного дома: скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружелюбной атмосферы и рабочему ритму в организации. Обедненное управление: приложение минимума усилий для достижения необходимых производственных результатов достаточно для сохранения членства в организации. Власть-подчинение: эффективность производства зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени. Организационное управление: можно добиваться хорошего организационного управления путем балансирования необходимости в производственных результатах и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроя людей. Групповое управление – самый оптимальный и наиболее эффективный стиль: производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми; взаимозависимость через общую ставку на организационные цели ведет к созданию основанных на доверии и уважении взаимоотношений.

По Н.В. Ревенко [26] стили руководства являются интегративной характеристикой деятельности руководителя, в которой выражаются его личные качества, взаимоотношения с подчиненными и особенности деятельности. Выраженность стилей руководства по фактору "авторитарность - либеральность" может быть различной - до его крайних форм, однако стиль не может быть полно описан лишь в рамках этого фактора. В основу общей классификации могут быть положены несколько факторов: "авторитарность - либеральность", "общественная - эгоцентристкая ориентация", "деловая активность - инертность", "контактность - дистантность", "властвование - подчинение", "ориентация на выполнение работы - на человеческие отношения", "стрессоустойчивость - нетолерантность".

Считается, что руководители используют разные стороны стилей в зависимости от их личных качеств, ситуации, конкретной задачи, индивидуальных особенностей подчиненных.

Наиболее устойчивые признаки по фактору "авторитарность - либеральность":

1. централизация власти - децентрализация, делегирование;

2) склонность к единоличному принятию решений - коллегиальному;

3) оперативность в решении вопросов – не оперативность;

4) контроль - слабый контроль;

5) использование организационно-административных методов - морально-психологический;

6) стремление обеспечить исполнительскую дисциплину и персональную ответственность - установка на сознательность и самостоятельность сотрудников;

7) ориентация на вышестоящее руководство - на коллектив;

8) решение вопросов в соответствии с должностной субординацией - в соответствии с неформальной структурой;

9) активность кадровой политики - пассивность;

10) повышенная конфликтность - стремление ухода от конфликтов;

11) преобладание негативных мотиваций в руководстве людьми - позитивной мотивации, отсутствие принуждения и давления;

12) стремление сконцентрировать всю информацию - склонность передавать информацию вниз;

13) большая коммуникабельность сверху - снизу;

14) стремление к единой линии поведения - склонность к разногласиям и борьбе мнений.

Три атрибута стиля руководства называет А.Л. Журавлев [26]: 1) целостность: стиль есть единство, внутренняя взаимосвязанность всех взаимодействий руководителя с коллективом; 2) устойчивость: система включает наиболее характерные, относительно устойчивые варианты для конкретного руководителя; 3) индивидуальность: система взаимодействий характеризуется своей специфичностью в каждом конкретном случае. Стиль является интегральной характеристикой, в которой проявляются особенности, как субъекта руководства, так и его объекта. Под стилем руководства понимаются индивидуально-типические особенности целостной, относительно устойчивой системы способов, методов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного выполнения управленческих функций.

Воплощая структурно-функциональный подход, А.А. Русалинова полагает, что тип или типический стиль можно определить как стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с коллективом, формирующиеся под влиянием как объективных, так и субъективных условий управления, личных особенностей руководителя. Стиль влияет на взаимоотношения по вертикали и по горизонтали. Стиль руководства не связан жестко с личностными характеристиками руководителя. При структурно-элементарном анализе деятельности выделяются основные ситуации взаимодействия руководителя с подчиненными: выбор задач; принятие решений; организация группы; выбор методов побуждения; осуществление контроля; стимулирование активности; установление взаимоотношений с подчиненными; установление обратной связи с коллективом; регуляция информационных потоков; взаимодействие с общественными организациями. В стиле выделяются два биполярных фактора: ориентация на производство или на межличностные отношения.

К структурно-функциональному подходу также можно отнести работы Б.Б. Коссова [6], выделяющего в качестве переменных стиля "этапы работы руководителя" (в нашем подходе - управленческие функции) и его личностные особенности. Статистически выделены блоки переменных: "социально-психологические функции и особенности руководителя"; "особенности познавательной сферы", "волевые качества", "эффективность в разных видах деятельности", "престижность". Разработанная автором методика самооценки стиля позволяет различать эффективных и неэффективных руководителей и делать соответствующие прогнозы [25].

Кроме названных выше двух основных стилей управления, Д. Шварцер приводит еще либеральный тип, тип laiser-faire и бюрократический. Иногда модифицируются названия основных двух типов управления, их называют императивный стиль и кооперативный стиль. Д. Шварцер приводит классификацию Красенского, который выделяет авторитарный, демократический и бюрократический стили, причем авторитарный стиль подразделяется на патриархальный, либеральный и милитаристский. Патриархальный тип руководства предполагает послушание и верность в узком кругу членов малой группы (например, мастер, товарищ ученик). Милитаристский тип руководства основывается на строгой дисциплине и повиновении. В классификации Красенского отчетливо виден классовый подход с позиций буржуазного общества, что подтверждается и пониманием либерального стиля руководства как свободы договоров так называемых социальных партнеров, то есть работодателей и трудящихся. Если же рассматривать либеральный стиль руководства с более широких позиций, то он включает элементы послабления и терпимости, что влечет за собой низкий авторитет руководителя, но высокий престиж. Этот тип руководства встречается обычно в научных и в творческих художественных организациях. Два типа laiser-faire характерны пассивность руководителя, минимум усилий в целях управления, стимулирования, организации. В данном случае дела пущены на самотек, в работе руководителя и всей группы отсутствует систематичность. При таком стиле руководства эффективность работы группы в значительной мере определяется ее составом.

И. Шипош и Т. Колларик, ссылаясь на литературные источники, приводят классификацию стилей управления, где выделено пять уровней:

1. авторитарный, характерной чертой которого является доминирующая роль руководителя;
2. директивный, являющийся разнородностью авторитарного стиля; его сосредоточенность на фактах и деталях требует авторитарной организации труда;
3. ситуационный, который отличается от предыдущих тем, что наделяет большой властью руководителя в целях повышения эффективности деятельности;
4. конформный, ориентирующийся на мнение людей; руководитель старается с каждым оставаться в хороших отношениях, основной способ воздействия на людей – убеждение;
5. дезорганизующий, аналогичный стилю laiser-faire.

Борнеманн анализирует средства управления при двух основных стилях (авторитарном и демократическом) и мотивы подчинения (см. таблицу):

|  |  |
| --- | --- |
| Средства управления | Мотивы подчинения |
| Насилие  Угроза насилием  Внушение уважения  Напоминание о занимаемой должности  Указание о выполнении задания  Обещание премии  Обещание повысить в должности  Личная забота  Личная просьба  Идеализация задания  Объяснение мотивов  Общее обоснование  Совместное руководство | Принуждение  Страх  Восхищение, восторг  Послушание  Повиновение  Стремление к дополнительному получению средств  Стремление утвердиться  Благодарность, верность  Ответственность  Восторженность  Доверие  Понимание  Совместная ответственность |

Следует отметить, что многие психологи, подчеркивая либеральность, кооперативность и демократизм управления, исходят из классово обусловленной доктрины «человеческих отношений». Д.М. Гвишиани указывает, что в области организации управления устранение страха и других негативных мотивов недостаточно. Нужны новые, позитивные «побуждающие мотивы». Здесь доктрина «человеческих отношений» не предлагает ничего, кроме общих рассуждений [27; с. 182].

**1.3 Виды стилей руководства**

У каждого руководителя имеется определённый стиль руководства.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – своего рода «почерк» в действиях менеджера.

Возникновение понятия «Стиль руководства» и его изучение можно связать с именем немецкого психолога К. Левина. Название и количество стилей руководства было разнообразным, что, как правило, связано с политическими процессами, происходившими в тридцатые - сороковые годы 20 века. Постепенно сложилось так, что классическими стали считаться деление на три стиля: авторитарный, демократический и либеральный [10; c.52].

Авторитарный стиль характеризуется тем, что руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников. Всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, большом личном капитале и обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Такой руководитель относится к своим подчинённым исключительно недоверчиво. Наиболее часто он выражает своё отношение к подчинённым следующим образом:

* Каждому человеку от природы присуще нежелание работать, а по этому он старается избегать затрат труда, где это только возможно.
* Честолюбие присуще очень многим, люди стараются избегать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми.
* Помимо всего вышесказанного каждый человек старается обеспечить себе полную безопасность.
* Чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, абсолютно необходимо применять различные меры принуждения, контроля, а также напоминать о возможности наказания.

Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху («единоличный хозяин») [10; c.78].

Демократический стиль основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы. Это хороший «политик», «дипломат», «стратег», «хитрая лиса», просчитывающий варианты на много шагов вперед, сочетающий методы убеждения и принуждения. Это доброжелательный и открытый человек, как правило, неподдающийся соблазнам: деньги, женщины и власть, т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции. В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета [10; c.80].

Либеральный стиль заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов, часто занимает различные позиции сторон, «сталкивает» их между собой, пытается быть «добрым шефом», но иногда, невольно, становится марионеткой в руках подчинённых, которые фактически управляют предприятием. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства [10; c.81].

Смешанный стиль предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, авторитарный и демократический стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта, так же как в природе нет чистых холериков, флегматиков, сангвиников и меланхоликов и перечисленные выше темпераменты всегда проявляются у человека в определённой пропорции с преобладанием одного из них [10; c. 82].

Не существует «плохих» или «хороших» стилей. Конкретная ситуация, вид деятельности, личностные особенности подчиненных и др. факторы обусловливают оптимальное соотношение каждого стиля и преобладающий стиль руководства. Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эффективного руководителя в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства.

Вопреки распространенным стереотипам преобладающий стиль руководства практически не зависит от пола. (Бытует ошибочное мнение, что женщины-руководители более мягки и ориентированы в первую очередь на поддерживание хороших отношений с деловыми партнерами, в то время как мужчины-руководители более агрессивны и ориентированы на конечный результат). Причинами разделения стилей руководства скорее могут быть личностные особенности и темперамент, а не половые характеристики. Успешные топ-менеджеры — и мужчины, и женщины — не являются приверженцами только одного стиля. Как правило, они интуитивно или вполне осознанно комбинируют различные стратегии руководства [11; c.376].

**1.4 Специфика менеджерской деятельности, имидж менеджера**

Термин менеджер трактуется довольно широко, поэтому любое его определение будет недостаточно полным. С некоторой степенью приближения можно сказать, что менеджер – это человек, который составляет систему текущего и перспективного планирования, прогнозирования и ориентации производства, реализации продукции и услуг с целью получения прибыли. Иными словами, менеджер – человек планирующий организацию, мотивацию и контроль производства для максимально быстрого достижения целей.

Следовательно, менеджер должен обладать определёнными качествами, манерами, умением умело руководить трудовым коллективом, наиболее полно использовать творческие способности каждого из работников, обеспечивая тем самым гибкие реагирование на требования заказчиков. Все это трактуется понятием имидж менеджера.

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. Главная задача менеджера - делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество, а не запугивание. Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стремится сбалансировать интерес группы, интересы босса и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человеческими потребностями подчинённых.

Менеджер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому, что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше потому, что ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от их мало прока. Интересно, что оба подхода обычно оказываются правильными.

Лучшие менеджеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший менеджер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие менеджеры человечны, они отдают себе отчёт в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Хороший менеджер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Лучший менеджер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: «Это не моё дело». Если он ожидает, что группа сотрудников энергично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что он сам готов взяться за новое дело, когда его об этом попросят. Менеджер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы. Менеджер должен быть решительным. Когда есть вся необходимая информация, правильное решение лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять.

Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и осознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Менеджер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, её выполняющего.

Справедливость - тоже важная черта менеджера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы её заслужить, у менеджера, вероятно, появится десяток недовольных. Когда подчинённый совершает ошибку, ему нужно указать на неё, он должен её признать, а потом надо забыть об этом.

Менеджер должен быть всегда честен. Быть честным по отношению к руководству -

* это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчинённым;
* это говорить, когда они правы и когда они неправы.

Быть честным - это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага фирмы и её сотрудников всегда должна быть превыше всего.

Менеджер должен быть честолюбивым. Он радуется не только за себя, но и за достижения сотрудников и разделяет их успех. Таким образом, он вдохновляет других своим энтузиазмом и энергией.

Менеджер должен быть последовательным и скромным. Он не нуждается в лести окружающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки. Менеджер должен быть наставником. Он помогает своим подчиненным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энтузиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Менеджер всегда должен быть уверенным в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия - вот отличительные черты сильного Менеджера.

По мнению зарубежных экспертов, поведение менеджера должно отличаться: некоторой агрессивностью, настойчивостью, готовностью к восприятию и передаче информации, рациональностью, групповой работой, юмором, стремлением к установлению контакта, самоконтролем, уверенностью в манере поведения, положительным отношением к состязательности, но естественно ориентированностью на достижение поставленных целей.

Итак, в число наиболее важных способностей менеджера, входят: умение реализовать, делегировать полномочия и ответственность. Способности к организации и мотивации групповой работы, установлению приоритетов, самопознанию и самооценки, убеждению, аналитическому мышлению, распознаванию наиболее существенных факторов, системности, обработки и формирование информации, разработке программ, выявление тенденций, распределение усилий и времени.

Менеджер должен ясно осознавать, что такие черты поведения как вежливость, эмпатийность, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы для “умения вести себя в обществе”. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями, стрессами. Необходимо иметь свой, но непременно цивилизованный стиль поведения, свой, но непременно благородный образ, тот самый имидж менеджера, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности.

**1.5 Руководители, добивающиеся результатов**

Многие менеджеры ошибочно полагают, что стиль руководства тесно связан с самой личностью, нежели чем является стратегическим выбором. Вместо того, чтобы выбирать тот один стиль, который подходит их темпераменту, им следует спросить, какой стиль лучше всего подходит для нужд конкретной ситуации.

Исследования показали, что наиболее успешные руководители сильны в следующих аспектах эмоционального интеллекта: самоосознанность, саморегуляция, мотивация, эмпатия и коммуникабельность. Существует шесть основных стилей руководства, каждый из которых использует ключевые составляющие эмоционального интеллекта в различных комбинациях. Лучшие руководители не знают просто один стиль руководства – они владеют несколькими и обладают гибкостью, позволяющей переключаться между стилями, как это диктуют обстоятельства [5; c. 56].

Менеджеры часто не осознают, насколько глубоко организационный климат может влиять на финансовые результаты. Он может обуславливать почти, что третью часть доходов. На организационный климат, в свою очередь, влияет стиль руководства – то, каким образом менеджеры мотивируют непосредственных подчиненных, собирают и используют информацию, принимают решения, обходятся с инициативами и разрешают кризисы. Существует шесть основных стилей руководства (два из них мы рассмотрели выше). Каждый из них основывается на различных компетенциях эмоционального интеллекта, пригоден наилучшим образом для своих конкретных ситуаций и влияет на организационный климат разными путями.

1. Принуждающий стиль. Этот подход «Делай то, что я говорю» может быть очень эффективным в ситуации вывода из кризиса, естественной катастрофы или при работе с проблемными сотрудниками. Но в большинстве ситуаций принуждающий стиль снижает гибкость организации и глушит мотивацию сотрудников.
2. Заботливый стиль. Признак заботливого руководителя – это отношение «Главное – люди». Этот стиль особенно полезен во время формирования команды улучшения взаимоотношений в организации. Но присущий ему фокус на похвале может привести к пренебрежению низкой результативностью. Кроме этого, заботливые руководители редко дают советы, что часто оставляет сотрудников в затруднительной ситуации.
3. Экспертный стиль. Руководитель, задающий высокие стандарты производительности и сам показывает их, оказывает очень позитивное воздействие на сотрудников, обладающих высокой компетентностью и внутренней мотивацией. Но остальные сотрудники, как правило, будут чувствовать себя под прессингом высоких требований такого руководителя – и сопротивляться его тенденции вести ситуацию.
4. Стиль коучинга. Этот стиль концентрируется больше на личном развитии, чем на непосредственных рабочих задачах. Он хорошо работает, когда сотрудники уже знают о своих слабостях и хотят «улучшиться», но не тогда, когда они сопротивляются к тому, чтобы меняться.
5. Авторитарный, демократический стиль. Чем большим числом стилей овладел руководитель, тем лучше. В частности, способность переключатся между авторитетным, заботливым, демократическим и коучинговым стилями, как это диктуют обстоятельства создает наилучший организационный климат и оптимизирует результативность бизнеса [16; c.43].

В действительности, каждый стиль, просто по своему названию и краткому описанию, скорее всего, отзовется в головах тех, кто руководит, кем руководят, или, как справедливо для большинства из нас, кто находится в обеих ситуациях. Принуждающее руководители требуют немедленного подчинения. Авторитетные руководители мобилизуют людей двигаться по направлению к видению. Заботливые руководители создают эмоциональные узы и гармонию. Демократические руководители создают единогласие посредством участия. Экспертные руководители, ожидают высокого качества и самостоятельности. А руководители-коучи развивают людей на будущее

Исследования обнаружили, что каждый из стилей руководства проистекает из различных составляющих эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект [7]

Эмоциональный интеллект – способность эффективно управлять собой и нашими взаимоотношениями – состоит из четырех фундаментальных навыков: самоосознанности, владения собой, социальной осознанности и коммуникабельности. Ниже приводится список этих навыков и их соответствующих проявлений.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Самоосознанность | Владение собой | Социальная осознанность | Коммуникабельность |
| • Эмоциональная самоосознанность: способность воспринимать и понимать свои эмоции, а также распознавать их влияние на продуктивность, взаимоотношения и т.п.  • Точная самооценка: реалистичная оценка своих сильных сторон и ограничений  • Уверенность в себе: сильное и позитивное чувство самооценки | • Самоконтроль: способность держать разрушительные эмоции и импульсы под контролем  • Надежность: последовательное проявление честности и цельности натуры  • Добросовестность: способность отвечать за себя и свои обязанности  • Адаптивность: умение приспосабливаться к меняющимся ситуациям и преодолевать препятствия  • Ориентация на достижение: энтузиазм достичь внутренних стандартов качества  • Инициатива: готовность использовать новы возможности | • Эмпатия: умение чувствовать эмоции других людей, понимать их точку зрения и проявлять активный интерес к их заботам  • Организационная осознанность: способность воспринимать течения в жизни организации, заручаться поддержкой других и управлять политикой  • Ориентация на сервис: способность распознавать и удовлетворять потребности клиентов | • Визионерское лидерство: способность заразить других притягательным видением  • Влиятельность : способность использовать разнообразные тактики для убеждения других  • Развитие других: склонность поощрять развитие способностей других посредством обратной связи и советов  • Коммуникации : умение слушать и передавать ясные, убедительные и хорошо подстроенные послания  • Катализатор перемен: искусство инициировать новые идеи и вести людей в новом направлении  • Разрешение конфликтов: способность снимать напряженность и вести к разрешению разногласий  • Развитие связей: умение культивировать и поддерживать сеть взаимоотношений  • Командная работа и сотрудничество: умение сотрудничать и создавать команды |

Давид МакКлелланд, известный психолог из Гарвардского Университета, обнаружил, что руководители, обладающие критической массой в шесть и более компетенций эмоционального интеллекта, гораздо более эффективны, чем те, кто ими не обладает.

Пять компонентов эмоционального разума в действии.

Самые эффективные лидеры все схожи в одном важно аспекте: они все в высокой степени обладают тем, что называется эмоциональным интеллектом.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Определение | Признаки |
| Самоосознанность | Способность распознавать и понимать свои настроения, эмоции и побуждения, а также их влияние на других | Уверенность в себе  Реалистичная самооценка  Отношение к себе с юмором |
| Саморегуляция | Способность контролировать или перенаправлять негативные импульсы и настроения  Склонность откладывать вынесение суждений – думать перед тем, как действовать | Цельность характера и надежность  Комфорт в ситуации неопределенности  Открытость к переменам |
| Мотивация | Побуждение к работе, по причинам, лежащими за рамками денег или статуса  Склонность с упорством и энергией идти к целям | Сильное побуждение добиваться целей  Оптимизм, даже перед лицом неудачи  Преданность делу организации |
| Эмпатия | Способность понимать эмоциональное состояние других людей  Умение обращаться с людьми в соответствии с эмоциональными реакциями | Умение поддерживать и развивать таланты  Кросс-культурная чувствительность  Служение клиентам и покупателям |
| Коммуникабельность | Компетентность в сфере взаимоотношений и развития сетей  Способность находить общее с другими людьми и строить раппорт | Эффективность при проведении изменений  Умение уговаривать  Умение создавать и вести команды |

**1.6 Понятие «эмпатия» и ее влияние на эффективность руководства**

ЭМПАТИЯ (от греч. empatheia – сопереживание) – категория современной психологии, означающая способность человека представить себя на месте другого человека, понять чувства, желания, идеи и действия другого, на непроизвольном уровне, положительно относиться к ближнему, испытывать сходные с ним чувства, понимать и принимать его актуальное эмоциональное состояние. Проявить эмпатию по отношению к собеседнику – значит посмотреть на ситуацию с его точки зрения, уметь «вслушаться» в его эмоциональное состояние [19; c. 409].

Термин «эмпатия» был введен в психологию Э.Титченером для обозначения внутренней активности, результатом которой становится интуитивное понимание ситуации другого человека. Среди современных определений эмпатии встречаются следующие:

– знание о внутреннем состоянии, мыслях и чувствах другого человека;

– переживание эмоционального состояния, в котором находится другой;

– активность по реконструкции чувств другого человека с помощью воображения; размышления о том, как человек повел бы себя на месте другого (принятие роли);

– огорчение в ответ на страдания другого человека; ориентированная на другого человека эмоциональная реакция, соответствующая представлению субъекта о благополучии другого и др.

Выяснено, что важной стороной эмпатии является способность принимать роль другого человека, что позволяет понимать (чувствовать) не только реальных людей, но и вымышленных (например, персонажей художественных произведений). Показано также, что эмпатическая способность возрастает с увеличением жизненного опыта.

Наиболее очевидный пример эмпатии – поведение драматического актера, который вживается в образ своего героя. В свою очередь, зритель тоже может вжиться в образ героя, поведение которого он наблюдает из зрительного зала.

Эмпатия как эффективный инструмент общения была в распоряжении у человека с момента выделения его из мира животных. Умение сотрудничать, ладить с окружающими и адаптироваться в обществе было необходимо для выживания первобытных сообществ.

Эмпатия как эмоциональный отклик на переживания другого осуществляется на разных уровнях организации психического, от элементарных рефлекторных до высших личностных форм. Вместе с тем эмпатию следует отличать от симпатии, сопереживания, сочувствия. Эмпатия – это не симпатия, хотя она так же включает соотнесение эмоциональных статусов, но при этом сопровождается чувством переживания или обеспокоенности за другого. Эмпатия – не сочувствие, которое начинается со слов «я» или «мне», это не согласие с точкой зрения собеседника, а умение ее понять и выразить со слова «вы» («вы должны думать и чувствовать то-то») [29; c. 342].

Категория эмпатии используется во многих разделах современной психологии, но активно исследуется в гуманистической психологии и позитивной психологии.

В рамках гуманистической психологии эмпатия рассматривается как основа всех позитивных межличностных отношений. Карл Роджерс, один из основных вдохновителей гуманистической психологии и основатель клиент-центрированной терапии, определяет эмпатию как «точное восприятие внутреннего мира другого человека и связанных с ним эмоций и смыслов, как если бы вы были тем человеком, но без утраты этого „как если бы"». Эмпатическое понимание, когда терапевт передает воспринятые содержания клиенту, Роджерс считает третьим по важности условием клиент-центрированной терапии, тесно взаимосвязанным с двумя другими – подлинностью, конгруэнтностью терапевта, когда последний «является самим собой в отношении с клиентом», открыт по отношению к своему внутреннему опыту и выражает клиенту то, что действительно испытывает, а также с безусловным позитивным отношением психотерапевта к клиенту.

В позитивной психологии эмпатия – одно из высших человеческих качеств, наряду с такими как оптимизм, вера, мужество и т.д. Здесь же выделяется эмпатийность как свойство личности, которая может носить познавательный (способность понимать и предвидеть), аффективный (способность эмоционально реагировать) и активно-деятельностный (способность к соучастию) характер.

Проявление эмпатии наблюдается уже на ранних этапах онтогенеза: поведение младенца, который, например, расплакался в ответ на сильный плач лежащего рядом «товарища» (при этом у него также учащается сердцебиение), демонстрирует один из первых видов эмпатийного реагирования – недифференцированное, когда ребенок по существу еще не способен отделить свое эмоциональное состояние от эмоционального состояния другого. Причем ученые не пришли к единому мнению, являются ли эмпатичекие реакции врожденными или они приобретаются в ходе развития, но их раннее появление в онтогенезе не подлежит сомнению. Имеются данные, что условия воспитания благоприятствуют развитию способности к эмпатии. Например, если у родителей теплые взаимоотношения с детьми и они обращают их внимание на то, как их поведение сказывается на благополучии других – в этом случае дети с большей вероятностью будут проявлять эмпатию по отношению к другим людям, чем те, которые в детстве не имели таких условий воспитания.

Серия исследований, проведенных Д.Бэтсоном и его коллегами, убедительно демонстрирует, что переживание эмпатии, связанное с представлением о благополучии другого человека, пробуждает альтруистическую мотивацию, целью которой является улучшение благополучия другого; таким образом, чувство эмпатии по отношению к человеку, нуждающемуся в помощи, пробуждает стремление помогать ему.

Эмпатия является частью «эмоциональной культуры», которая отвечает за социальные навыки, помогающие успешному взаимодействию людей. В этой связи Р. Бар-Он и С. Стайн и Г. Бук задались вопросом, почему одни люди, обладающие высоким интеллектуальным уровнем, часто добиваются меньших успехов в жизни, чем обладатели более скромных умственных способностей. В 1996 они представили научному сообществу тест-опросник для оценки «эмоционального интеллекта» (EQ Inventory) и результаты произведенных по всему миру с помощью него измерений. Было установлено, что, действительно, существует положительная связь между эмоциональными способностями и уровнем достижений, что расовых различий в эмоциональных способностях нет и что их, как и другие способности, можно развивать. Женщины и мужчины по уровню эмоционального интеллекта не различаются, но у мужчин сильнее развито чувство самоуважения, а у женщин – эмпатии и социальной ответственности.

Из всех измерений эмоционального интеллекта эмпатию распознать проще всего. Мы все испытывали на себе эмпатию чувствительного учителя или друга; нас всех потрясает ее отсутствие в нечувствительном коуче или начальнике. Но когда дело доходит до бизнеса, мы редко слышим, чтобы людей хвалили, не говоря уже о том, чтобы награждали, за их эмпатию. Само слово кажется неделовым, не вписывающимся в жесткую реальность современного рынка.

Но эмпатия не означает что-то типа мягкотелого «У меня все хорошо, и у тебя все хорошо». То есть, для руководителя это не означает принимать чужие эмоции как свои собственные и пытаться удовлетворить всех. Это было бы кошмаром – что-то делать было бы просто невозможно. Наоборот, эмпатия означат осознанное учитывание чувств сотрудников – наряду с другими факторами – в процессе принятия разумных решений.

В качестве примера эмпатии в действии, приведем пример: при слиянии двух гигантских компаний, приведшем к возникновению избыточного персонала во всех подразделениях. Один руководитель подразделения созвал своих людей и дал тоскливую речь о том, скольких людей им придется сократить. Менеджер другого подразделения дал своим людям речь другого толка. Он поделился своими собственными беспокойствами и неясностями и пообещал держать всех в курсе развития событий и обращаться со всеми по–честному.

Разница между этими двумя менеджерами заключалась в эмпатии. Первый менеджер был слишком обеспокоен своей собственной судьбой, чтобы думать о чувствах его обеспокоенных коллег. Второй интуитивно знал, что испытывают его люди, и он изложил их страхи своими собственными словами. Нужно ли удивляться, что первый менеджер пришел к тому, что его подразделение развалилось, поскольку много деморализованных людей, в особенности наиболее талантливых, ушло? Напротив, второй менеджер продолжал оставаться сильным руководителем, его лучшие люди остались, и его подразделение осталось таким же результативным, как всегда.

Эмпатия в особенности важна сегодня как составляющая руководительства по крайней мере по трем причинам: увеличение доли командной работы; быстрые темпы глобализации; растущая необходимость удерживать таланты.

Любой, кто когда-либо работал в команде может подтвердить, что команды – это котлы клокочущих эмоций. Им часто приходится работать над достижением консенсуса – что довольно трудно для двоих, и становится еще труднее с ростом числа участников. Даже в группах из четырех-пяти человек возникают группировки и столкновения интересов. Руководитель команды должен быть способен чувствовать и понимать точки зрения всех, сидящих за столом.

Глобализация – это еще одна причина увеличения важности эмпатии для руководителей делового мира. Кросс-культурный диалог часто может вести к неясностям и недопониманиям. Эмпатия является антидотом. Люди, которые ей обладают, воспринимают тонкости языка телодвижений; они могут слышать то, что стоит между словами произнесенных фраз. Кроме этого, они имеют глубокое понимание существования и важности культурных и этнических различий.

Наконец, эмпатия играет ключевую роль в удержании талантов, в особенности в сегодняшней информационной экономике. Руководителям всегда была нужна эмпатия, чтобы развивать и удерживать людей, но сегодня ставки гораздо выше. Когда хорошие люди уходят, они забирают с собой знания компании.

Это то, где выходят на первый план коучинг и менторство. Снова и снова показывается, что затраты на коучинг и менторство возвращаются сторицей не просто в увеличении результативности, но и в увеличении удовлетворенностью работой и уменьшении текучести кадров. Но что позволяет быть коучингу и менторингу таким эффективным – это природа взаимоотношений. Выдающиеся коучи и менторы понимают, что происходит в умах людей, которым они помогают. Они чувствуют, как дать эффективную обратную связь. Они знают, когда следует подтолкнуть их к лучшим результатам, а когда лучше притормозить. В том, как они мотивируют своих протеже, они демонстрируют эмпатию в действии.

Однако эмпатия не стоит в особом почете в бизнесе. Люди думают, как руководители смогу принимать жесткие решения, если они «чувствуют» за всех людей, на которых эти решения скажутся. Но руководители, обладающие эмпатией, делают больше, чем симпатизируют окружающим их людям: они используют свои знания, чтобы улучшать свои компании тонкими, но важными путями [28; с.54].

Исходя из всего вышеперечисленного, мы можем утверждать, что для эффективного руководства необходимо такое качество как эмпатия, для того, чтобы подчиненные тянулись и доверяли руководителю.

**ВЫВОД:**

1. К. Левин и Ф. Фидлер первыми классически выразительно описали основные стили руководства и их системообразующие признаки. Существо авторитарного и демократического стилей руководства раскрыто Д. Шварцером. Также были раскрыты теории Р. Хауса - Т. Митчела, РМ-теория Д.Мисуми. были рассмотрены двухмерные модели Р.Блейк и Дж. Муттон. Так же стиль руководства рассматривал Н.В.Ревенко. Три атрибута стиля руководства называет А.Л. Журавлев: 1) целостность; 2) устойчивость; 3) индивидуальность. Рассмотрели структурно-функциональный подход, А.А. Русалинова, работы Б.Б. Коссова. Д. Шварцер приводит либеральный тип, тип laiser-faire и бюрократический. И. Шипош и Т. Колларик, ссылаясь на литературные источники, приводят классификацию стилей управления, где выделено пять уровней: авторитарный, директивный, ситуационный, конформный, дезорганизующий, аналогичный стилю laiser-faire. Д.М. Гвишиани указывает, что в области организации управления устранение страха и других негативных мотивов недостаточно. Нужны новые, позитивные «побуждающие мотивы».

Стиль руководства – устойчивая совокупность личностных и социально-психологических характеристик руководителя, посредством которых реализуются те или иные методы воздействия на группу.

1. Возникновение понятия «Стиль руководства» и его изучение можно связать с именем немецкого психолога К.Левина. Постепенно сложилось так, что классическими стали считаться деление на три стиля: авторитарный, демократический и либеральный.
2. Эмоциональный интеллект – способность эффективно управлять собой и нашими взаимоотношениями – состоит из четырех фундаментальных навыков: самоосознанности, владения собой, социальной осознанности и коммуникабельности.
3. Термин «эмпатия» был введен в психологию Э. Титченером для обозначения внутренней активности, результатом которой становится интуитивное понимание ситуации другого человека.

**2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ ЭМПАТИИ НА СТИЛЬ РУКОВОДСТВА У МЕНЕДЖЕРОВ**

**2.1 Организация и методы исследования**

Для подтверждения гипотезы было организовано и проведено исследование проявления эмпатии у менеджеров с учетом их стиля руководства с целью анализа практикуемых и предпочитаемых стилей руководства и их влияние на эмоциональный интеллект.

В процессе проведения исследования была сформулирована гипотеза: уровень эмпатии у менеджеров опосредуется их стилем руководства.

В исследовании принимали участие менеджеры СООО «НОВАЯ СУПРА» - торговой компании эксклюзивного дистрибьютора Procter & Gamble в РБ.

На первом этапе исследовалось стиль руководства трудовым коллективом и уровень эмпатии. Для этого использовались методики: Методика определения стиля руководства трудовым коллективом и «Ваши способности к эмпатии».

1. «Ваши способности к эмпатии» [1; c. 316]

Предлагаемая методика успешно используется для исследования эмпатии (сопереживания), т.е. умения поставить себя на место другого человека и способности к произвольной эмоциональной отзывчивости на переживания других людей.

Более подробное описание методики в Приложении 1.

2. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом [1; c. 200]

Данная методика разработана В.П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методик направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

Более подробное описание методики в Приложении 2.

Стиль руководства/лидерства - типичная для руководителя/лидера система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы.

Сразу же нужно отметить, что в традиции социальной психологии исследуется вопрос именно о стиле лидерства, а не руководства. Но в экспериментальных исследованиях эти понятия очень трудно развести, и практически используются единые методики.

Типология К. Левина. Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина (1938). Группа детей-подростков (мальчики 11-12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства/лидерства:

- директивный (авторитарный);

- коллегиальный (демократический);

- попустительский (разрешительный, либеральный).

Каждый из стилей имеет две характеристики - формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), которая определяет решения, предлагаемые группе.

Рассмотрим характеристики каждого из стилей руководства.

Директивный стиль

Ф: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера - вне группы. С: дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; голос руководителя решающий.

**Коллегиальный стиль**

Ф: инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера - внутри группы. С: мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают все; все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

**Попустительский стиль**

Ф: отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера - незаметно в стороне от группы. С: дела в группе идут само собой; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы.

Левин в своих работах рекомендовал именно коллегиальный стиль как наиболее эффективный стиль руководства. Эту позицию разделяли у нас многие специалисты по психологии управления, то есть задачей руководителя считалось "совершенствование индивидуального стиля руководства в сторону его коллегиальности".

3.Метод статистической обработки: U - критерий Манна-Уитни [30; с.49].

Критерий предназначен для оценки различий между двумя выборками по уровню какого-либо признака, количественно измеренного. Он позволяет выявлять различия между малыми выборками, когда п1, п2 ≥ 3или п1=2, п2≥5, и является более мощным чем критерий Розенбаума.

**2.2 Сравнительный анализ проявления эмпатии у менеджеров с учетом их стиля руководства**

На первом этапе исследовалось стиль руководства менеджеров и их эмпатические качества по методике «Ваши способности к эмпатии» и Методика определения стиля руководства трудовым коллективом. В исследовании принимали участие одна группа менеджеров фирмы: 32 чел. (22 – мужчины, 10 – женщины). Тесты предоставлялись участникам для того, чтобы проследить при каком руководстве трудовым коллективом эмпатические качества выражены сильнее.

После проведенного исследования полученные данные были обработаны и внесены в сводную таблицу результатов [Приложение 3, 4].

По результатам были сделаны следующие выводы:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Стиль руководства трудовым коллективом | К-во | Уровень эмпатии | | | |
| очень высокий | высокая эмпатийность | нормальный уровень эмпатийности | низкий уровень эмпатийности |
| 1 | Директивный | 16 |  |  | 8 | 8 |
| 2 | Попустительский | 0 |  |  |  |  |
| 3 | Коллегиальный | 16 |  | 1 | 12 | 3 |

Из таблицы видно, что в исследовании принимало участие 32 человека, из них 16 человек относятся к директивному стилю руководства и 16 человек к коллегиальному. Однако, из этих 16 человек, относящихся к директивному стилю руководства высокой эмпатийностью не обладает ни один человек, а нормальным и низким уровнем эмпатийности обладает равное количество человек - 8. У остальных 16 человек, которые обладают коллегиальным стилем руководства высокой эмпатийностью обладает 1 человек, низкой – 3 человека и нормальным уровнем эмпатийности – 12 человек.

Таким образом, мы видим, что у менеджеров, обладающих коллегиальным стилем руководства нормальный уровень эмпатии, присущий подавляющему большинству людей. Эти люди не относятся к числу особо чувствительных лиц. В межличностных отношениях судят о других по их поступкам, чем доверяют своим личным впечатлениям. Им не чужды эмоциональные проявления, но в большинстве своем они находятся под самоконтролем. В общении внимательны, стараются понять больше, чем сказано словами, но при излишнем влиянии чувств собеседника теряют терпение. Предпочитают не высказывать свою точку зрения, не будучи уверенным, что она будет принята. При чтении художественных произведений и просмотре фильмов чаще следят за действием, чем за переживаниями героев. Затрудняются прогнозировать развитие отношений между людьми, поэтому, случается, их поступки оказываются для них неожиданными. У них нет раскованности чувств, и это мешает их полноценному восприятию людей. Такой руководитель вырабатывает директивы, команды и распоряжения на основе предложений, вырабатываемых общим собранием работников или кругом уполномоченных лиц.

На втором этапе исследования мы проводили сравнительный анализ деятельности менеджеров.

Сводную таблицу результатов сравнения мы привели в Приложении 5.

Сравнительный анализ деятельности менеджеров позволил нам сделать вывод о том, что нормальный уровень эмпатии у менеджеров опосредуется коллегиальным стилем руководства.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает гипотезу о том, что уровень эмпатии у менеджеров опосредуется их стилем руководства.

**2.3 Анализ интерпретации результатов**

Сравнительный анализ уровня эмпатии у менеджеров, которые обладают коллегиальным стилем руководства, уровень эмпатии нормальный, чем у менеджеров, которые обладают иными стилями руководства, так например, у менеджеров, обладающих директивным стилем руководства низкий уровень эмпатийности. Данные показатели мы можем увидеть в Табл.2.

Таблица 2.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стили руководства | Директивный | Попустительский | Коллегиальный | Всего |
| Нормальный уровень эмпатийности | 8 | 0 | 12 | 20 |

В данной таблице видно, что 20 человек из 32, а это составляет 62.5%, обладают нормальным уровнем эмпатии, менеджеры, обладающие коллегиальным стилем руководства.

В Таблице 3 указаны индивидуальные значения уровня эмпатийности в выборках «коллегиальных руководителей» (п1=16) и «директивных руководителей» (п2=16)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| «Коллегиальные руководители» | | «Директивные руководители» | |
| Код испытуемого | Уровень эмпатийности | Код испытуемого | Уровень эмпатийности |
| 1 | 63 | 1 | 57 |
| 2 | 62 | 2 | 50 |
| 3 | 60 | 3 | 49 |
| 4 | 58 | 4 | 48 |
| 5 | 58 | 5 | 41 |
| 6 | 57 | 6 | 40 |
| 7 | 49 | 7 | 39 |
| 8 | 46 | 8 | 39 |
| 9 | 42 | 9 | 36 |
| 10 | 41 | 10 | 21 |
| 11 | 39 | 11 | 20 |
| 12 | 39 | 12 | 16 |
| 13 | 38 | 13 | 16 |
| 14 | 36 | 14 | 15 |
| 15 | 21 | 15 | 15 |
| 16 | 20 | 16 | 13 |

Мы сразу упорядочили значения в обеих выборках, а теперь сформулируем гипотезы:

Н0: «Коллегиальные руководители» не превосходят «директивных руководителей» по уровню эмпатийности.

Н1: «Коллегиальные руководители» превосходят «директивных руководителей» по уровню эмпатийности.

Таблица 4.

Упорядоченные по убыванию уровня эмпатийности ряды индивидуальных значений в двух выборках

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 ряд – «коллегиальные руководители» | | 2 ряд – «директивные руководители» | |
| 1 | 63 |  |  |
| 2 | 62 |  |  |
| 3 | 60 |  |  |
| 4 | 58 |  |  |
| 5 | 58 |  |  |
| 6 | 57 | 1 | 57 |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  | 2 | 50 |
| 7 | 49 | 3 | 49 |
|  |  | 4 | 48 |
| 8 | 46 |  |  |
| 9 | 42 |  |  |
| 10 | 41 | 5 | 41 |
| 11 | 40 | 6 | 40 |
| 12 | 39 | 7 | 39 |
| 13 | 39 | 8 | 39 |
| 14 | 35 |  |  |
| 15 | 33 | 9 | 33 |
| 16 | 21 | 10 | 21 |
|  |  | 11 | 20 |
|  |  | 12 | 16 |
|  |  | 13 | 16 |
|  |  | 14 | 15 |
|  |  | 15 | 15 |
|  |  | 16 | 13 |

Как видно из таблицы 3, мы правильно обозначили ряды: первый, тот, что «выше» - ряд «коллегиальных руководителей», а второй, тот, что «ниже» - ряд «директивных руководителей».

По таблице 3 определяем количество значений первого ряда, которые больше максимального значения второго ряда: S1 =5

Теперь определяем количество значений второго ряда, которые меньше минимального значения первого ряда: S2 =6.

Вычисляем Q эмп. по формуле:

Q эмп = S1 + S2=5+6=11

Теперь определяем критические значения Q для п1=16, п2=16:

Q кр. = 6 (р≤0.05)

9 (р≥0.01)

Ясно, что чем больше расхождения между выборками, тем больше величина Q. Н0 отклоняется при Qэмп.≥Qкр, Qэмп. <Qкр. Мы будем вынуждены принять Н0.

Построим «ось значимости»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Q0.05 | Q0.01 | Qэмп. |
| 6 | 9 | 11 |

Qэмп. > Qкр. (р≤0.01)

Ответ: Н0 отклоняется.

Принимается Н1. «Коллегиальные руководители» превосходят «директивных руководителей» по уровню эмпатийности (р<0.01).

Таким образом, наша гипотеза доказана, уровень эмпатии у менеджеров опосредуется их стилем руководства. А именно, коллегиальные руководители, в большинстве своем обладают нормальным уровнем эмпатийности, в то время как директивные руководители относятся к людям с низким уровнем эмпатийности.

###### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенные исследования показали, что работа имеет особую актуальность в данный момент, так как сейчас особое внимание стало уделяться вопросам наиболее эффективного взаимодействия руководителя с подчиненными.

Руководители должны больше внимания уделять человеческим качествам своих подчиненных, их способности решать проблемы. Высокие темпы морального старения и постоянные перемены, вынуждают руководителей быть постоянно готовыми к проведению технических и организационных реформ, а так же к изменению стиля руководства.

В своей практической деятельности руководитель должен быть более гибким к своим подчиненным, проявлять сочувствие и понимание, а такое понимание, как мы выяснили, опосредуется стилем руководства. Руководитель должен быть в меру эмпатийным, чтобы работники ему «не сели нашею» или чтобы работники не боялись проявлять разумной инициативы. Он должен постоянно корректироваться в соответствии с изменяющимися как внутренними, так и внешними условиями.

Используя рассмотренные в данной работе модели, которые изучались различными исследователями, руководитель сможет в конкретной ситуации проанализировать, подобрать и оценить результаты от использования того или иного стиля руководства. От выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но также атмосфера в коллективе и взаимоотношения между подчиненными и руководителем. Когда вся организация работает достаточно эффективно и ровно, то руководитель обнаруживает что помимо поставленных целей достигнуто и многое другое, например, взаимопонимание и удовлетворенность работой.

Коллектив представляет собой совокупность индивидов, существенное влияние на формирование внутренней психологической ситуации в коллективе оказывает развитие личности.

Руководитель не может не оказывать влияние на психологическую сферу группы. Кроме того, создание положительного климата в коллективе является его непосредственной обязанностью.

Целью курсовой работы было изучение уровня эмпатии у менеджеров определение оптимального стиля руководства, положительно влияющего на психологический климат коллектива, способствующего повышению эффективности и качества работы, исследование проводилось на среднем коллективе менеджеров СООО «НОВАЯ СУПРА» - торговой компании эксклюзивного дистрибьютора Procter & Gamble в РБ.

Для того чтобы выявить уровень эмпатийности и сформировать оптимальный стиль руководств создающий положительный морально-психологический климат коллектива понадобилось:

* выяснить стили и методы руководства;
* определить уровень эмпатийности менеджеров;
* проанализировать полученные данные и выявить влияние уровня эмпатийности на стиль руководства менеджеров.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Большая энциклопедия психологических тестов. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 416 с.
2. Ванершот Г. Эмпатия как совокупность микропроцессов. – В кн. Карл Роджерс и его последователи. Пер с англ. М., 2005
3. Вендров, Е.Е. Психологические проблемы управления/Е.Е. Вендров. – М.: Экономика, 1969. – 257 с.
4. Гительмахер, Р.Б. Восприятие руководителя подчиненными/Р.Б. Гительмахер. – Иваново, Изд-во Феникс, 1994. – 290 с.
5. Гончаров, В. В. В поисках совершенства управления/В.В. Гончаров.- М.: Экономика, 1993. – 564 с.
6. Громова, О.Н. [и др.] Организация управленческого труда/ О.Н. Громова, В.И. Свистунов, В.М. Мишин. – М.: Экономика, 1993. - 542 с.
7. Д. Големан. Что делает человека лидером? – Центр развития коучинга – Лидер 3000, 2007, № 15
8. Дворсков, К.П. О стиле и культуре руководства/К.П. Дворсков, С.А. Ширяев. – Новосибирск, Экономист, 1995. – 214 с.
9. Еникеев, М.И. Общая и социальная психология: Учебник для вузов/ М.И. Еникеев.– М.: Норма, 2002. – 624 с.
10. Жариков, Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу/Е.С. Жариков. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.
11. Журавлев, А.Л. [и др.] Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом/ А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин, В.Г. Шорин. – М.: Экономика, 1976. – 458 с.
12. Истратова, О.Н. Справочник психолога-консультанта организации/О.Н. Истратова, Т.В. Эксакусто. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 638 с.
13. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 6-изд., стереотип/Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2003. – 336 с.
14. Карпов, А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие/А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 2004. – 584 с.
15. Ковалев, А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства/А.Г. Ковалев. – М.: Экономика, 1978. – 360 с.
16. Кови С. Семь навыков лидера. – Мн.: Новое знание, 1996. – 243 с.
17. Кочеткова, А.И. Психологические основы современного управления персоналом/А.И. Кочеткова. – М.: Норма, 1999. - 250 с
18. Кричевский, Р.Л. Руководитель/Р.Л. Кричевский. – М.: Норма, 1993. – 198 с.
19. Крысько, В.Г. Социальная психология: словарь-справочник/В.Г. Крысько. – Мн.: Харвест, 2004. – 688 с.
20. Кричевский, Р.Л. Если Вы – руководитель…/Р.Л. Крический. - СПб.: Питер, 1996. – 258 с.
21. Липсиц И. Секреты умелого руководителя/И.Липсец – М.: Норма, 1991. – 195с.
22. Лебедев, Д.И. Психология и управление/Д.И. Лебедев. – М.: Экономика, 1990. – 205 с.
23. Лукичева, Л.И. Управление организацией/Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2004. – 360с.
24. Мескон, М.Х., [и др.] Основы менеджмента/М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Экономика, 1992. – 658 с.
25. Паркинсон, С.Н. Искусство управления / пер. с англ. Савельева К./С.Н. Паркинсон, М.К. Рустоиджи. – М.: Агенство «Фаир», 1997. – 272 с.
26. Аверченко, Л.К., Психология управления: курс лекций/ Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокашомцев, В.М. Николашко – М.: ИНФРА-М, 2001. – 150 с.
27. Психология труда. [Пер. со словац. Г.В. Матвеевой-Муниповой] перераб. и допол. – М.: Профиздат, 1999. – 216 с.
28. Роджерс К. Клиентоцентрированный/человекоцентрированный подход в психотерапии. – Вопросы психологии, 2001, № 2. С. 54-58
29. Елизаров, В.С. Психология эмоций. Хрестоматия/ В.С. Елизаров В.С. [и др.] Психология эмоций. Хрестоматия - М.: МГУ, 1984. – 694 с.
30. Сидоренко, Е.В. Методы математической обработки в психологии/ Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2006. – 350 с.
31. Сухов, А.Н., [и др] Социальная психология/ А.Н. Сухов, А.А. Бодалев, В.Н. Казанцева. – М.: Академия, 2001. – 600 с.
32. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: Искусство менеджера/В.П. Шейнов. – М.: АО «Ассиона», 1996. – 232 с.
33. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента/В.И. Шуванов. – М.: Бизнес школа Интел-Синтез, 1997. – 256 с.
34. Щекин, Г.В. Управление Бизнесом /Г.В. Щекин. - М.: МАУП, 1994. – 432с.
35. Юрченко Е.С. Словарь иностранных слов/ Е.С. Юрченко, М.Ю. Женило. - Р-на-Д, Феникс, 2001. – 800 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

"Ваши способности к эмпатии"

Предлагаемая методика успешно используется для исследования эмпатии (сопереживания), т.е. умения поставить себя на место другого человека и способности к произвольной эмоциональной отзывчивости на переживания других людей.

Сопереживание - это принятие тех чувств, которые испытывает некто другой так, как если бы они были нашими собственными. Здесь представлен вариант опросника для старших школьников. Но тест будет интересен и взрослым.

Эмпатия способствует сбалансированности межличностных отношений. Она делает поведение человека социально обусловленным. Развитая у человека эмпатия - ключевой фактор успеха в тех видах деятельности, которые требуют вчувствования в мир партнера по общению. Например, это профессионально важное качество педагога. Кроме того, как отмечал В.А.Сухомлинский: "Глухой к другим людям - останется глухим к самому себе: ему будет недоступно самое главное в самовоспитании - эмоциональная оценка собственных поступков"...

**Инструкция:**

Для выявления уровня эмпатийных тенденций необходимо, отвечая на каждое из 36 утверждений, приписывать ответам следующие числа: если Вы ответили "не знаю" - 0, ответу "нет, никогда" припишите 1, "иногда" - 2, "часто" -3, "почти всегда" - 4, и ответу "да, всегда" - 5. Отвечать нужно на все пункты.

**Текст опросника**

1. Мне больше нравятся книги о путешествиях, чем книги из серии "Жизнь замечательных людей".
2. Взрослых детей раздражает забота родителей.
3. Мне нравится размышлять о причинах успехов и неудач других людей.
4. Среди всех музыкальных передач предпочитаю передачи о современной музыке.
5. Чрезмерную раздражительность и несправедливые упреки больного надо терпеть, даже если они продолжаются годами.
6. Больному человеку можно помочь даже словом.
7. Посторонним людям не стоит вмешиваться в конфликт между двумя лицами.
8. Старые люди, как правило, обидчивы без причин.
9. Когда в детстве слушал грустную историю, на мои глаза сами по себе наворачивались слезы.
10. Раздраженное состояние моих родителей влияет на мое настроение.
11. Я равнодушен к критике в мой адрес.
12. Мне больше нравится рассматривать портреты, чем картины с пейзажами.
13. Я всегда прощал все родителям, даже если они были неправы.
14. Если лошадь плохо тянет, ее нужно хлестать.
15. когда я читаю о драматических событиях в жизни людей, то чувствую, словно это происходит со мной.
16. Родители относятся к своим детям справедливо.
17. Видя ссорящихся подростков или взрослых, я вмешиваюсь.
18. Я не обращаю внимание на плохое настроение моих родителей.
19. Я подолгу наблюдаю за поведением животных, откладывая другие дела.
20. Фильмы и книги могут вызвать слезы только у несерьезных людей.
21. Мне нравится наблюдать за выражением лиц и поведением незнакомых людей.
22. В детстве я приводил домой кошек и собак.
23. Все люди необоснованно озлобленны.
24. Глядя на постороннего человека, мне хочется угадать, как сложится его жизнь.
25. В детстве младшие по возрасту ходили за мной по пятам.
26. При виде покалеченного животного я стараюсь ему чем-то помочь.
27. Человеку станет легче, если внимательно слушать его жалобы.
28. Увидев уличное происшествие, я стараюсь не попадать в число свидетелей.
29. Младшим нравится, когда я предлагаю им свою идею, дело или развлечение.
30. Люди преувеличивают способность животных чувствовать настроение своих хозяев.
31. Из затруднительной конфликтной ситуации человек должен выходить самостоятельно.
32. Если ребенок плачет, на то есть свои причины.
33. Молодежь должна удовлетворять любые просьбы и чудачества стариков.
34. Мне хотелось разобраться, почему некоторые мои одноклассники иногда были задумчивы.
35. Беспризорных домашних животных следует отлавливать и уничтожать.
36. Если мои друзья начинают обсуждать со мной свои личные проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.

Прежде чем подсчитать полученные результаты, проверьте степень откровенности, с которой Вы отвечали. Не ответили ли Вы "не знаю" на некоторые из утверждений под номерами: 3, 9, 11, 13, 28, 36, а также не пометили ли пункты 11, 13, 15, 27 ответами "да, всегда"? Если это так, то Вы не пожелали быть откровенными перед собой, а в некоторых случаях стремились выглядеть в лучшем свете. Результатам тестирования можно доверять, если по всем перечисленным утверждениям Вы дали не более трех неискренних ответов, при четырех же следует сомневаться в их достоверности, а при пяти - можете считать, что работу выполнили напрасно. Теперь просуммируйте все баллы, приписанные ответам на пункты: 2, 5, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 16, 19, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 29 и 32. Соотнесите результат со шкалой развитости эмпатийных тенденций.

Если Вы набрали от 82 до 90 баллов - очень высокий уровень эмпатийности. У Вас болезненно развито сопереживание. В общении, как барометр, тонко реагируете на настроение собеседника, еще не успевшего сказать ни слова. Вам трудно от того, что окружающие используют Вас в качестве громоотвода, обрушивая на Вас эмоциональное состояние. Плохо чувствуете себя в присутствии "тяжелых" людей. Взрослые и дети охотно доверяют Вам свои тайны и идут за советом. Нередко испытываете комплекс вины, опасаясь причинить людям хлопоты; не только словом, но даже взглядом боитесь задеть их. Беспокойство за родных и близких не покидает Вас. В то же время сами очень ранимы. Можете страдать при виде покалеченного животного или не находить себе место от случайного холодного приветствия Вашего шефа. Ваша впечатлительность порой долго не дает заснуть. Будучи в расстроенных чувствах, нуждаетесь в эмоциональной поддержке со стороны. При таком отношении к жизни Вы близки к невротическим срывам. Побеспокойтесь о психическом здоровье.

От 63 до 81 балла - высокая эмпатийность. Вы чувствительны к нуждам и проблемам окружающих, склонны многое им прощать. С неподдельным интересом относитесь к людям. Вам нравиться "читать" их лица и "заглядывать" в их будущее. Вы эмоционально отзывчивы, общительны, быстро устанавливаете контакты с окружающими и находите общий язык. Должно быть, и дети тянутся к Вам. окружающие ценят Вашу душевность. Вы стараетесь не допускать конфликты и находить компромиссные решения. Хорошо переносите критику в свой адрес. В оценке событий больше доверяете своим чувствам и интуиции, чем аналитическим выводам. Предпочитаете работать с людьми, нежели в одиночку. Постоянно нуждаетесь в социальном одобрении своих действий. При всех перечисленных качествах Вы не всегда аккуратны в точной и кропотливой работе. Не стоит особого труда вывести Вас из равновесия.

От 37 до 62 баллов - нормальный уровень эмпатийности, присущий подавляющему большинству людей. Окружающие не могут назвать Вас "толстокожим", но в то же время Вы не относитесь к числу особо чувствительных лиц. В межличностных отношениях судить о других более склонны по их поступкам, чем доверять своим личным впечатлениям. Вам не чужды эмоциональные проявления, но в большинстве своем они находятся под самоконтролем. В общении внимательны, стараетесь понять больше, чем сказано словами, но при излишнем влиянии чувств собеседника теряете терпение. Предпочитаете деликатно не высказывать свою точку зрения, не будучи уверенным, что она будет принята. При чтении художественных произведений и просмотре фильмов чаще следите за действием, чем за переживаниями героев. Затрудняетесь прогнозировать развитие отношений между людьми, поэтому, случается, их поступки оказываются для Вас неожиданными. У Вас нет раскованности чувств, и это мешает Вашему полноценному восприятию людей.

12-36 баллов - низкий уровень эмпатийности. Вы испытываете затруднения в установлении контактов с людьми, неуютно чувствуете себя в большой компании. Эмоциональные проявления в поступках окружающих подчас кажутся Вам непонятными и лишенными смысла. Отдаете предпочтение уединенным занятиям конкретным делом, а не работе с людьми. Вы - сторонник точных формулировок и рациональных решений. Вероятно, у Вас мало друзей, а и тех, кто есть, цените больше за деловые качества и ясный ум, чем за чуткость и отзывчивость. Люди платят Вам тем же. бывает, когда чувствуете свою отчужденность, окружающие не слушком жалуют Вас вниманием. Но это поправимо, если Вы раскроете панцирь и станете пристальнее всматриваться в поведение близких и принимать их потребности как свои.

11 баллов и менее - очень низкий уровень. Эмпатийные тенденции личности не развиты. Затрудняетесь первым начать разговор, держитесь особняков среди сослуживцев. Особенно трудны контакты с детьми и лицами, которые намного старше Вас. В межличностных отношениях нередко оказываетесь в неловком положении. Во многом не находите взаимопонимания с окружающими. Любите острые ощущения, спортивные состязания предпочитаете искусству. В деятельности слишком центрированы на себе. Вы можете быть очень продуктивны в индивидуальной работе, во взаимодействии же с другими не всегда выглядите в лучшем свете. Безболезненно переносите критику в свой адрес, хотя можете на нее бурно не реагировать. Необходима гимнастика чувств.

**Приложение 2**

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

Данная методика разработана В. П. Захаровым. Основу методики составляют 16 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива. Методика направлена на определение стиля руководства трудовым коллективом.

Применение методики не требует индивидуального тестирования. Возможно использование в блоке тестов, особенно эффективно использование его вместе с социометрией в целях оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

**Инструкция**

«Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой. Если вы оцениваете одновременно двух руководителей или более, сравните их между собой по приведенным трем утверждениям. Выберите по одному из утверждений, характеризующих каждого руководителя (или одно утверждение, характеризующее двух или более руководителей), и отметьте ваше мнение о каждом на опросном листе разными знаками: \*; +; -. Ставьте отметки на листе ответов».

**Текст опросника**

1.

а. Центральное руководство требует, чтобы обо всех делах докладывали именно ему.

б. Старается все решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы.

в. Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие.

2.

а. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит.

б. Приказывает так, что хочется выполнить.

в. Приказывать не умеет.

3.

а. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами.

б. Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником.

в. Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей, помощников.

4.

а. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу.

б. В работе не заинтересован, подходит к делу формально.

в. Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе.

5.

а. Наверно, он консервативен, так как боится нового.

б. Инициатива подчиненных руководителем не принимается.

в. Способствует тому, чтобы работали самостоятельно.

6.

а. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней.

б. Не любит, когда его критикуют и не старается скрыть это.

в. Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает.

7.

а. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность.

б. Ответственность распределяет между собой и подчиненными.

в. Руководитель единолично принимает решения или отменяет их.

8.

а. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками.

б. Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю.

в. Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали.

9.

а. Обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными.

б. Регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть.

в. Для выполнения какой-либо работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных.

10.

а. Всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно.

б. В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие.

в. По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым.

11.

а. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

б. В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства.

в. Критические ситуации не изменяют способа его руководства.

12.

а. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком.

б. Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

в. Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны.

13.

а. Пожалуй, он не очень требовательный человек.

б. Он требователен, но одновременно и справедлив.

в. О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым.

14.

а. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

б. Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом.

в. Контролирует работу от случая к случаю.

15.

а. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок.

б. Часто делает подчиненным замечания, выговоры.

в. Не может влиять на дисциплину.

16.

а. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении.

б. С руководителем работать интересно.

в. Подчиненные предоставлены самим себе.

КЛЮЧ

|  |  |
| --- | --- |
| ОПРОСНЫЙ | ЛИСТ |
| Оценивает(ют)ся: |  |
| 1. а б в | 9. а б в |
| 2. а б в | 10. а б в |
| 3. а б в | 11. а б в |
| 4. а б в | 12. а б в |
| 5. а б в | 13. а б в |
| 6. а б в | 14. а б в |
| 7. а б в | 15. а б в |
| 8. а б в | 16. а б в |

Ключ

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | а | б | в | № | а | б | в |
| 1 | д | к | п | 9 | д | к | п |
| 2 | д | к | п | 10 | к | п | д |
| 3 | к | п | д | 11 | п | д | к |
| 4 | д | п | к | 12 | д | к | п |
| 5 | п | д | к | 13 | п | к | д |
| 6 | к | д | п | 14 | к | д | п |
| 7 | п | к | д | 15 | к | д | п |
| 8 | к | п | д | 16 | д | к | п |

Интерпретация

Подсчитываются количество баллов по каждой из трех компонент. Максимальный балл определяет стиль руководства.

ДИРЕКТИВНЫЙ КОМПОНЕНТ — Д , Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ КОМПОНЕНТ — П

Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ КОМПОНЕНТ — К

Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

**Приложение 3**

Методика определения стиля руководства трудовым коллективом

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Стиль руководства | | |
| директивный | попустительский | коллегиальный |
| 1 | + |  |  |
| 2 |  |  | + |
| 3 |  |  | + |
| 4 |  |  | + |
| 5 | + |  |  |
| 6 | + |  |  |
| 7 |  |  | + |
| 8 |  |  | + |
| 9 |  |  | + |
| 10 | + |  |  |
| 11 |  |  | + |
| 12 |  |  | + |
| 13 |  |  | + |
| 14 | + |  |  |
| 15 | + |  |  |
| 16 | + |  |  |
| 17 |  |  | + |
| 18 |  |  | + |
| 19 |  |  | + |
| 20 |  |  | + |
| 21 | + |  |  |
| 22 |  |  | + |
| 23 | + |  |  |
| 24 | + |  |  |
| 25 | + |  |  |
| 26 |  |  | + |
| 27 | + |  |  |
| 28 | + |  |  |
| 29 | + |  |  |
| 30 |  |  | + |
| 31 | + |  |  |
| 32 | + |  |  |

**Приложение 4**

Методика «Ваши способности к эмпатии»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Уровень эмпатийности (баллы) | | | |
| Очень высокий | Высокий | Нормальный | Низкий |
| 1 |  | 63 |  |  |
| 2 |  |  | 60 |  |
| 3 |  |  | 38 |  |
| 4 |  |  |  | 12 |
| 5 |  |  | 60 |  |
| 6 |  |  |  | 25 |
| 7 |  |  | 38 |  |
| 8 |  |  | 58 |  |
| 9 |  |  | 39 |  |
| 10 |  |  |  | 30 |
| 11 |  |  | 57 |  |
| 12 |  |  | 39 |  |
| 13 |  |  | 40 |  |
| 14 |  |  | 58 |  |
| 15 |  |  |  | 24 |
| 16 |  |  | 56 |  |
| 17 |  |  |  | 20 |
| 18 |  |  | 41 |  |
| 19 |  |  |  | 21 |
| 20 |  |  | 51 |  |
| 21 |  |  | 42 |  |
| 22 |  |  |  | 21 |
| 23 |  |  | 41 |  |
| 24 |  |  | 50 |  |
| 25 |  |  |  | 16 |
| 26 |  |  | 49 |  |
| 27 |  |  | 49 |  |
| 28 |  |  |  | 13 |
| 29 |  |  |  | 15 |
| 30 |  |  | 48 |  |
| 31 |  |  | 46 |  |
| 32 |  |  |  | 15 |

**Приложение 5**

Результаты сравнения

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| СТИЛЬ РУКОВОДСТВА | | | |
| ВЫРАЖЕННОСТЬ УРОВНЯ ЭМПАТИИ | КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ | ДИРЕКТИВНЫЙ | ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ |
| выс. (63 б.) | норм. (42 б.) |  |
| норм. (60 б.) | норм. (41 б.) |  |
| норм (60 б.) | норм. (41 б.) |  |
| норм (58 б.) | норм. (40 б.) |  |
| норм. (58 б.) | норм. (39 б.) |  |
| норм (57 б.) | норм. (39 б.) |  |
| норм (56 б.) | норм. (38 б.) |  |
| норм (51 б.) | норм. (38 б.) |  |
| норм. (50 б.) | низк. (30 б.) |  |
| норм. (49 б.) | низк. (25 б.) |  |
| норм. (49 б.) | низк. (24 б.) |  |
| норм (48 б.) | низк. (21 б.) |  |
| норм. (46 б.) | низк. (20 б.) |  |
| низк. (21 б.) | низк. (16 б.) |  |
| низк. (15 б.) | низк. (15 б.) |  |
| низк. (13 б.) | низк. (12 б.) |  |