**Создание нужного психологического климата в организации**

Галина Николаевна Сартан, кандидат психологических наук, директор центра практической психологии "Катарсис", Государственная академия инноваций.

Основными показателями работы предприятия являются позиция руководства, результативность и психологический климат. Предлагаемые критерии позволяют определить, здоровый или нездоровый климат сложился на предприятии, и как он влияет на результаты работы всей команды.

В любой организации важен тот психологический климат, который формируется в первую очередь руководителем. От особенностей его взаимодействия с подчиненными зависят результаты работы предприятия, а устойчивые хорошие результаты и создают психологический климат. В результате получаются взаимосвязанные процессы: руководство — эффективность — психологический климат. В этой цепочке нельзя выделить приоритеты и установить однозначную последовательность.

В этой публикации мы разберем критерии психологического климата на предприятии. Руководитель сможет определить, здоровый или нездоровый климат сложился на предприятии в результате его руководства и влечет ли он за собой результативность работы его команды.

**Основные критерии здорового психологического климата**

Первое, на что необходимо обратить внимание руководителю, — насколько каждый его работник знает свои функции, и как эти функции отличаются от других. Для установления здорового психологического климата важно наличие четкого ощущения своих границ как каждым отдельным сотрудником, так и отделениями и отделами на предприятии.

Важно, чтобы и руководитель и подчиненные ответили на несколько вопросов, связанных с ощущением своих границ на предприятии:

За что отвечаю я?

За что отвечают другие?

Что принадлежит мне?

Что принадлежит другим?

Что может принадлежать другим?

Следующий критерий психологического климата — осознание своих убеждений. При здоровом психологическом климате каждый на предприятии знает свои базовые ценности и взгляды. Перечислим, что входит в эти понятия:

То, за что можно отдать жизнь.

Хорошо продуманные убеждения.

Внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом.

Принципы, воплощенные или воплощающиеся в жизнь.

Не менее важным критерием здорового психологического климата является определение своих позиций по отношению к себе и другим на предприятии. Важно, чтобы каждый работник обращал внимание в первую очередь на себя. И при этом принимал следующие принципы своей деятельности:

Самосоздание и саморазвитие.

Взгляд на мир через свою душу.

Определение себя, а не других.

Определение себя не в противопоставлении другим.

Наличие собственного горизонта.

При этом в успехе и развитии предприятия большую роль играет способность не только руководителя, но и каждого члена команды удерживать общий курс. Можно говорить о здоровом психологическом климате, если каждый работник на предприятии достаточно целенаправлен и эмоционально вынослив. Для этого каждому сотруднику необходимы:

Настойчивость в достижении целей.

Навыки саморегуляции.

Увлеченность новым и еще не известным.

Ясность цели, что помогает сосредоточиться на ее достижении.

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

Необходимые коммуникативные качества:

Способность к взаимоотношениям с несогласными.

Беспристрастность, но сохранение контакта с окружающими.

Небеспокоящее присутствие.

Отсутствие привычки просить других работать за себя, самому работать за других.

Основные характеристики руководителя предприятия со здоровым психологическим климатом

Именно руководитель влияет на становление психологического климата на предприятии. Поэтому руководителю особенно важно знать те качества, которые способствуют установлению здорового психологического климата. Ниже мы приводим основные качества руководителя, наличие которых позволяет ему сформировать здоровый психологический климат на своем предприятии. Такой руководитель:

Имеет мужество самоопределения, то есть знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует.

Стремится вкладывать силы и средства не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы.

Редко проявляет раздражение при своих сотрудниках.

Старается избегать догм в своей работе.

Направляет больше энергии на изменение себя, чем на изменение других.

Знает и уважает весь спектр чужих мнений.

Может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных.

Не подвержен воздействию безответственных действий других.

Старается воспитывать качества зрелого лидера в своих последователях.

Знает и умеет разделять и передавать ответственность.

Основные критерии нездорового психологического климата на предприятии

В предыдущем пункте мы разобрали основные критерии здорового психологического климата. Но на работающих предприятиях достаточно сложно выявить все критерии определенной направленности.

Как правило, присутствует определенная смесь критериев, то есть предприятие находится в постоянном колебании между здоровым и нездоровым психологическим климатом. В разный период развития могут преобладать те или иные критерии. Поэтому руководителю важно знать критерии, по которым можно определить не только здоровый психологический климат на предприятии, но и нездоровый.

Один из важнейших критериев нездорового психологического климата — способность сотрудников предприятия негативно реагировать на события и изменения:

При тревоге основное внимание сотрудников направлено на отрицательные явления.

Среди сотрудников преобладает скованное, схематическое воображение.

На предприятии царит слабая открытость и нетерпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами.

При выполнении заданий большинство сотрудников склонно к срочности и атаке.

В отношениях преобладают проекция, обвинения, критика.

Любовь к постановке диагнозов как отдельным сотрудникам, так и предприятию и руководителям в целом.

Поддерживаются таинственность и секреты на предприятии.

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

При решении же каких-либо сложных ситуаций члены подобных групп стараются видеть проблемы вне себя. Они пытаются найти вину других отделов, руководства, правительства и тому подобное. Часто злоупотребляют доверием других, в сложных ситуациях укоряя в том, что помощи было недостаточно. При этом стараются не давать оценок собственной деятельности.

Члены таких групп предпочитают не брать ответственность на себя, стараясь переложить ее на других. Если они чем-либо недовольны, то в этом, как правило, виноваты другие. При нездоровом психологическом климате на предприятии бытует традиция «скорых решений». Это явление включает в себя следующие показатели:

Сотрудники находятся в слишком тревожном состоянии, чтобы быть терпеливыми.

У коллектива низкий болевой порог: стараются искать облегчения симптома, а не разрешения его.

Коллектив характеризует «линейное» мышление — потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов в достижении целей.

Работникам присуща незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.

Основные характеристики руководителя предприятия с нездоровым психологическим климатом

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

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

Выделяют три позиции подобного руководства:

1. Позиция сверхфункционирования.

2. Позиция преследования.

3. Позиция обратной связи.

Рассмотрим, по каким критериям можно определить наличие одной из вышеперечисленных позиций.

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

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

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

**Выводы**

Основными показателями работы любого предприятия являются позиция руководства, результативность, психологический климат. Изменение одного из этих параметров влечет за собой изменение всех остальных в ту или иную сторону.

Большую роль в формировании психологического климата на предприятии играет позиция руководителя. От этого зависит формирование здорового или нездорового психологического климата. В свою очередь, психологический климат на предприятии формирует у подчиненных качества, способствующие или противодействующие повышению результативности работы команды в целом.

Своевременная диагностика команды позволит руководителю внести необходимые коррективы в собственную позицию руководства и тем самым повернуть работу подчиненных в нужном ему направлении.