Трудовой коллектив - это живой организм, потому что он состоит из людей, и ему также свойственны недомогания и даже болезни, свойственные живым людям, Можно лечить следствия болезни , Для этого врачи приписывают лекарства, уколы, диеты, в худшем случае - хирургические операции, Эффективность такого лечения часто непредсказуема,

 Лучше лечить причины болезни, Но выявить причину заболевания бывает очень трудно, особенно если болезнь запущена,

 Для трудового коллектива, как для любого живого организма, предпочтительнее профилактика, нежели лечение, Мудрые и опытные руководители это поняли давно

 В случае, когда болен один человек , мы набираем “03”. А что делать, если болен трудовой коллектив?

 В капиталистических странах очень развита сеть различных консультационных и психологических служб, Они “воспитывают” трудовой коллектив с пеленок, Мы только недавно “зачали” нечто подобное, однако наши консультанты уже работают на достаточно высоком профессиональном уровне,

 Итак, давайте проанализируем первый этап развития трудового коллектива,

Условно назовем его “семейно-приятельский”

 Типовые ошибки этого этапа:

1, На работу, как правило, приглашают родственников и знакомых.

 Новоявленный директор уверен, что этих людей он знает хорошо (они не обманут, не украдут, не “наведут”). Мы часто знаем людей в повседневной жизни, но не имеем представления об их деловых качествах, а это самое главное в бизнесе,

 Важно помнить о том, что “хороший парень” - еще не профессия,

2, В фирме нет четкого распределения обязанностей между сотрудниками; каждый берется выполнять ту работу, которую ему хочется или ту, которая подворачивается под руку, Но известно, что “когда в товарищах согласья нет на лад их дело не идет”,

3, Под крышей фирмы собираются люди с диаметрально противоположными взглядами на бизнес, Одни ищут применение своим нереализованным способностям, для них часто бывает даже безразлично, в какой области работать - космонавтике, торговле, медицине, Других привлекает большое жалованье, третьим хочется просто где-то скоротать остаток бренной жизни и лучше это сделать в приятной компании,

 На стадии организации и первых самостоятельных шагов новоиспеченного трудового коллектива проблемы носят симптоматический характер, Поэтому, если их вовремя заметить, то решение проблем будет не очень сложным,

 Во-первых, следует уточнить цели и задачи, стоящие перед самой фирмой и трудовым коллективом, Подходы к формированию команды и тренировка людей на взаимодействие зависят от того, что требуется в итоге - группа послушных и ответственных исполнителей или креативная бригада, которая разрабатывает новые направления деятельности или работает над маркетинговой политикой,

 Девиз такой бригады: “Мы разные и поэтому вместе можем сделать больше, чем каждый в отдельности”,

Во-вторых, при подборе кадров целесообразно пользоваться услугами психологов-психоаналитиков или специализированных кадровых агентств,

 Дело в том, что каждый человек склонен выбирать общество себе подобных,

к примеру, по мировоззрению, образованию, интересам и т, д. Руководитель неосознанно выделяет тех, кто похож на него, И если шеф - человек импульсивный и терпеть не может педантичных и скрупулезных людей, то хорошего главбуха он может и не заметить,

 В-третьих, нужно, чтобы в трудовом коллективе произошло разделение ролей и ответственности, появилась готовность выполнять свой объем работы, Но не экспериментируйте с ролевыми играми: это лучше поручить профессионалам,

 На втором этапе жизни трудового коллектива происходят кадровые перестановки, влекущие за собой изменение устоявшихся традиций и обычаев,

 Финансовое положение фирмы стабилизируется, появляются служебные автомобили, оргтехника и охрана, Все сотрудники приходят в офис в положенное время, но теперь редко кто засиживается допоздна, Работает принцип: “Если ты не успеваешь сделать свою работу в рабочее время, то ты плохой работник,” В коллективе вроде бы обсуждаются планы на будущее, внешне все стремятся к изменениям для общего блага, но это только внешне, Все конфликты спрятаны глубоко, Действия сотрудников направлены на то, чтобы доказать шефу: с нашим отделом все в порядке, а виноваты другие подразделения,

 Назовем условно этот этап “эпоха перемен”,

 Для характеристики этого этапа воспользуемся разработками канадских ученых Манфреда, Миллера, которые исследовали “патологические” случаи и описали их с помощью медицинской терминологии,

 1, “ПАРАНОИДНЫЕ” КОЛЛЕКТИВЫ

 В таких коллективах господствует страх, недоверчивость, подозрения по поводу возможных преследований, Тщательно собирается вся “важная” информация - ведь необходимо своевременно вычислить внешних и внутренних врагов и подготовится к защите, У персонала работает мотивация на защиту, Сотрудники консервативны, боятся рисковать, чувствуют себя потенциальной жертвой, Общение напряженное, люди отстранены и холодны по отношению друг к другу, Для снижения риска в таких организациях разграничиваются все производственные процессы,

 2, “ДРАМАТИЧЕСКИЕ” КОЛЛЕКТИВЫ

 Вся работа - это шоу, спектакль, рассчитанный на публику, Причем этой публикой могут быть коллеги, руководство, клиенты фирмы, Сотрудники очень активны, слишком непринужденны в общении и чрезвычайно предприимчивы, Решения принимаются рискованные, основанные не на фактах, а не стремлении продемонстрировать самостоятельность, Планомерное руководство в этих фирмах считается скучным занятием, руководители одержимы новыми идеями, которые быстро сменяют друг друга, В такой организации невозможно разработать не только долгосрочный план, но и среднесрочный, Колебания и метания, скачки из одной рыночной ниши в другую, видимость активности наиболее характерны для “драматического” коллектива, Финал - банкротство или полный развал фирмы,

 3, “ДЕПРЕССИВНЫЕ” КОЛЛЕКТИВЫ,

 Функционируют в стабильном окружении, без существенной конкуренции, На рынке такая организация некоторое время может продержаться за счет “вчерашних” товаров-услуг, Ее руководители - нечто среднее между экономом и ночным сторожем, Пассивность, неуверенность в будущем и надежда на то, что “все как-нибудь обойдется” - основные настроения в коллективе Выступать с предложениями и инициативами бессмысленно, главное - сохранить статус-кво,

 4, “ШИЗОИДНЫЕ” КОЛЛЕКТИВЫ

 В такой фирме руководитель предпочитает ни во что не ввязываться во имя собственной безопасности, с подчиненными сохраняет большую дистанцию, не дает им указаний, Его человеческие качества никак не проявляются, Сотрудникам при общении с таким шефом страшновато и “холодновато”, Среди руководителей среднего звена может идти мышиная возня, т.е. борьба за расположение руководства, фирма разделяется на “княжества и графства”, Любая информация тщательно скрывается, т,к, является орудием власти, Процветания и благополучия такой фирме ждать не приходится, хотя карьеристы могут вытолкнуть ее наверх на некоторое время, дабы удовлетворить “чувство собственной важности”,

 5, “ПРИНУДИТЕЛЬНЫЕ” КОЛЛЕКТИВЫ

 В такой организации все расписано, систематизировано и утверждено до мелочей, Действия регламентированы, а в толстых папках существуют указания руководства на все случаи жизни, Собственная ниша на рынке у такой фирмы предельно конкретна, все цели определены, Основное стремление сотрудников - избежать ошибок и неточностей, т,к, “шаг вправо, шаг влево, попытка к бегству, прыжок на месте - провокация ”В общении между сотрудниками значимую роль играет служебное положение и место, занимаемое на иерархической лестнице, Сложности в таком коллективе начинаются тогда, когда необходимо быстро перестроится, а у фирмы нет запаса гибкости,

 Рассмотрим типовые ошибки, присущие таким коллективам,

 1, Руководитель уверен: лучше, чем он, никто не справится с проблемами в его фирме, Это довольно распространенный стереотип многих руководителей, В данной ситуации лучше всего дать им возможность попробовать свои силы, Мировая практика бизнес-консультантов свидетельствует, что только единицы справляются с проблемами самостоятельно, Как правило, это руководители достаточно мощных корпораций, которые вкладывают много средств в тренинги, семинары и другие обучающие программы не только для себя, но и для своих подчиненных, Менее крупные фирмы чаще пользуются услугами приглашенных консультантов,

 2, Руководитель не дает возможность глубоко изучить проблему, пытаясь получит ответ после 10-минутной беседы, Он не хочет, чтобы кто-то “чужой” узнал о том, что происходит в коллективе,

 Но ведь для того, чтобы выяснить причину, нужно пройти серьезное обследование, которое должны проводить специалисты разных профилей, иначе истинную причину заболевания можно не обнаружить,

 3, Руководитель считает, что есть просто психологическая несовместимые люди и его задача - сразу их распознать,

 Это не совсем правильная точка зрения, Очень часто в одной фирме работают совершенно несовместимые люди, а фирма процветает, Бывает и наоборот, Одна из главных задач руководителя - объединить людей для выполнения конкретной задачи, тогда у них не будут возникать мысли о несовместимости, При господстве убеждения, что все люди отличаются друг от друга и что различие может приносить пользу, конфликтов практически не будет, А для более эффективного достижения желательно не “ставить в одну упряжку” двух лидеров, если они относятся к категории “решительных, упрямых и настойчивых” . Лучше, когда в отделе (или группе) будет один “ведущий” и несколько “ведомых”.

 Некоторые психологи склонны рассматривать проблемы трудового коллектива, как проблемы человеческих взаимоотношений в семье, В этом есть определенный смысл: семейные проблемы ближе и понятней каждому человеку,

 Древний восточный мудрец, учитель говорил: ”Даже если однажды вы вдруг постигнете, что все во вселенной в высшей степени совершенно, то вы найдете далее, что все же она еще находится в стадии преобразования, Когда вы и это перестанете замечать, то это ознаменует ваше первое достижение, хотя пока еще и частичное”,

 ЛИТЕРАТУРА

1, Друкер П,Ф, Эффективный управляющий, - М,:1994

2,Мескон М,Х,, Альберт М,. Хедоури Ф. Основы менеджмента: М.: Дело, 1992

# ПЛАН

1.Анализ этапов развития коллектива.

2.Пути устранения конфликтов в трудовом коллективе.

1. Психологические аспекты управления коллективом