



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

СЕВАСТЬЯНОВА НАТАЛЬЯ ВАЛЕНТИНОВНА
sevastnv@gmail.com

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО

*Материалы к курсу
2021
Москва*

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Введение в "Организационное поведение".

Раздел I. «Личность»

Тема 1. Личностные качества работников. Способности. Установки и ценности .

Тема 2. Восприятие. Управление впечатлением. Обучение.

Тема 3. Мотивация: от теории к практике.

Раздел II «Группа»

Тема 1. Группа. Взаимодействие и групповое принятие решений.

Тема 2. Лидерство и власть.

Тема 3. Конфликты и переговоры.

Раздел III. «Организация»

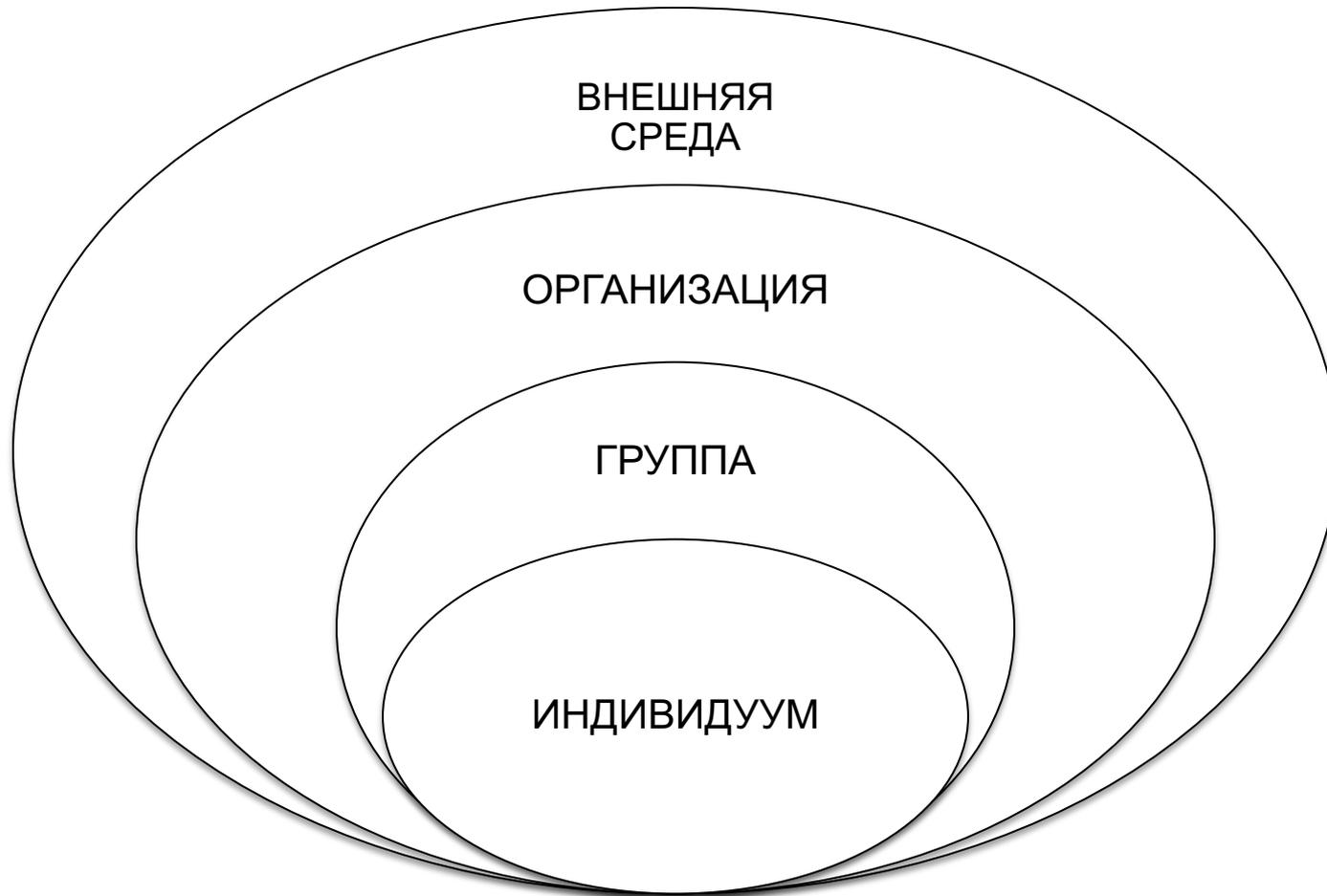
Тема 1. Организационная культура.

Тема 2. Организационное развитие. Управление стрессом.

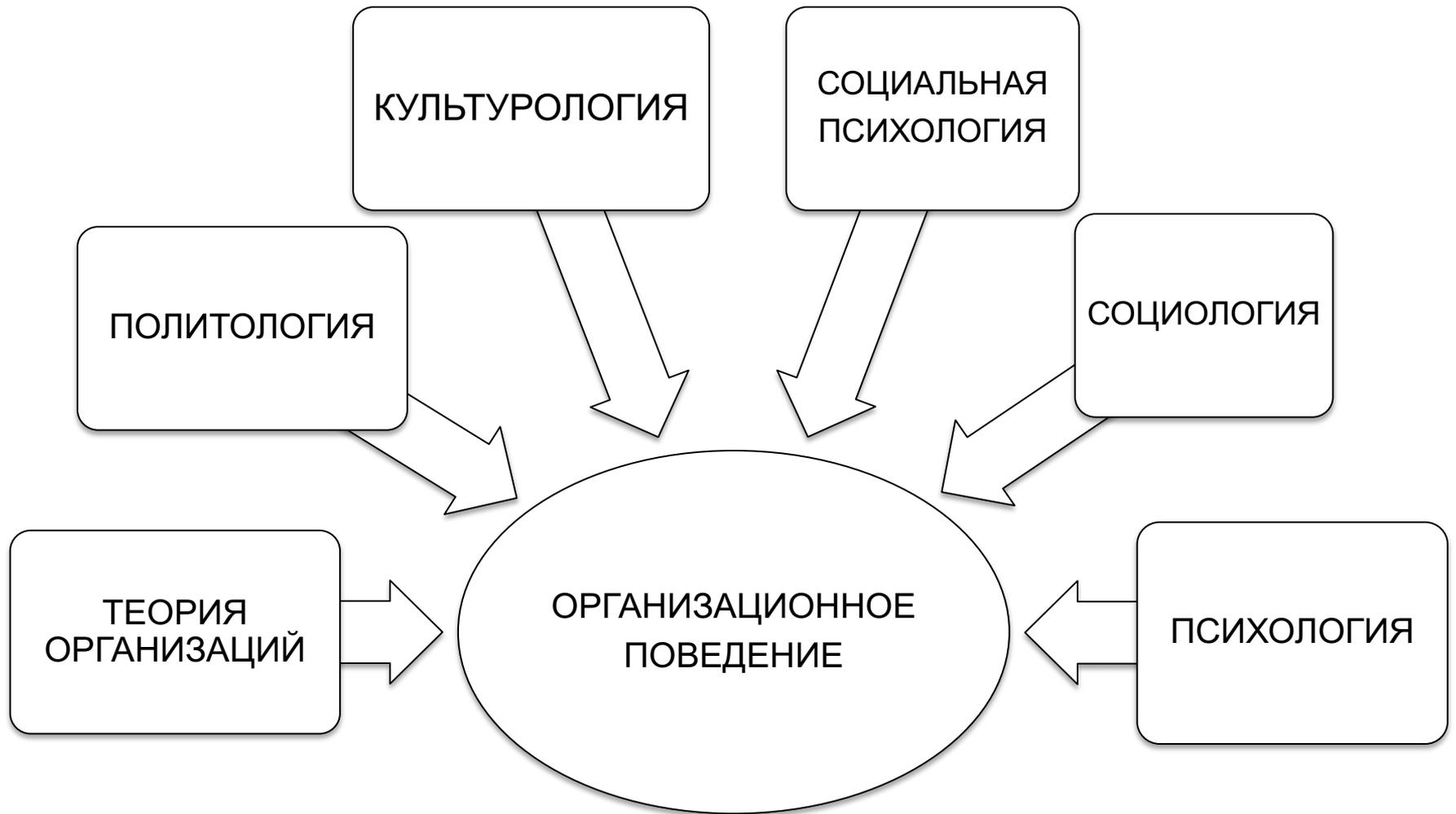
СВЯЗЬ С ДРУГИМИ ДИСЦИПЛИНАМИ

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД	Теория организаций	Организационное поведение
ПРИКЛАДНОЙ ПОДХОД	Организационное развитие	Управление человеческими ресурсами
	МАКРО	МИКРО

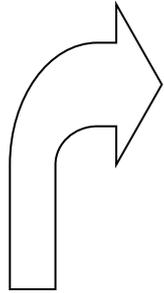
УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИИ



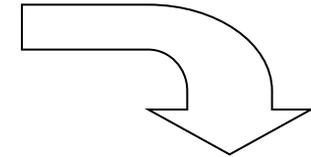
ИСТОЧНИКИ ОП



СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

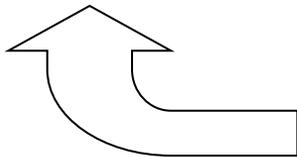


ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ

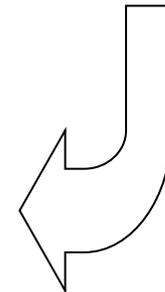


ОЦЕНКА

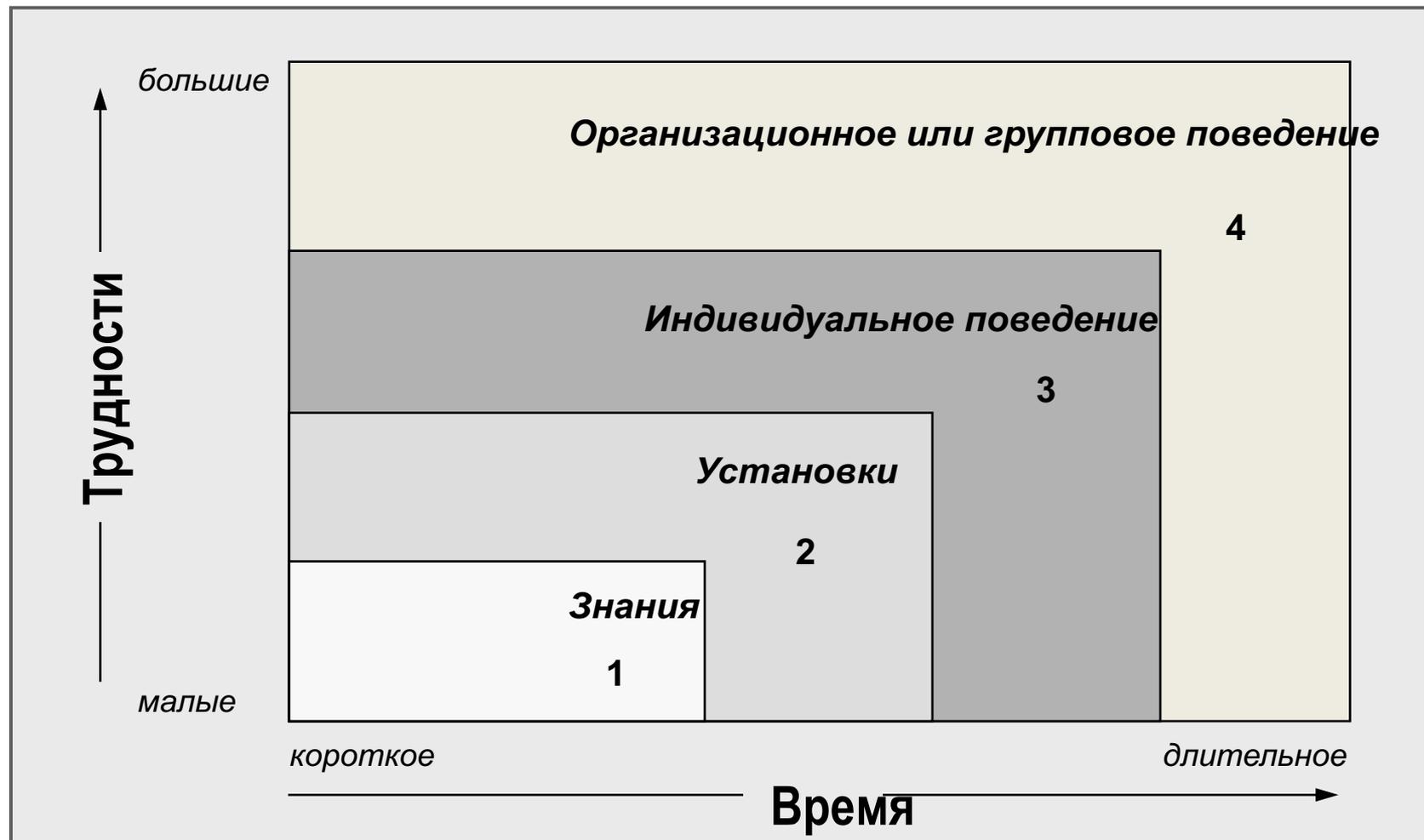
ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ



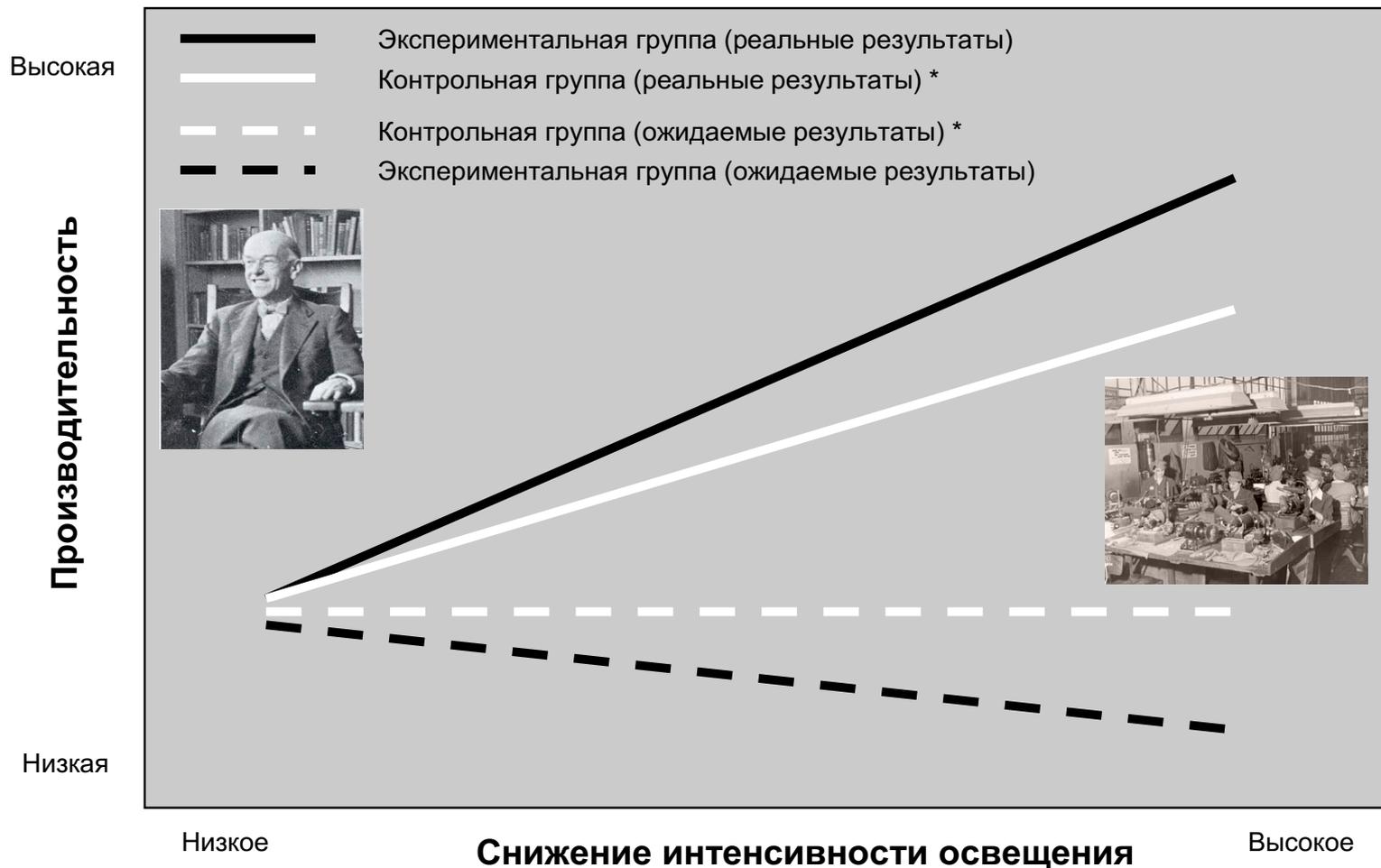
**ИНДИВИДУАЛЬНАЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**



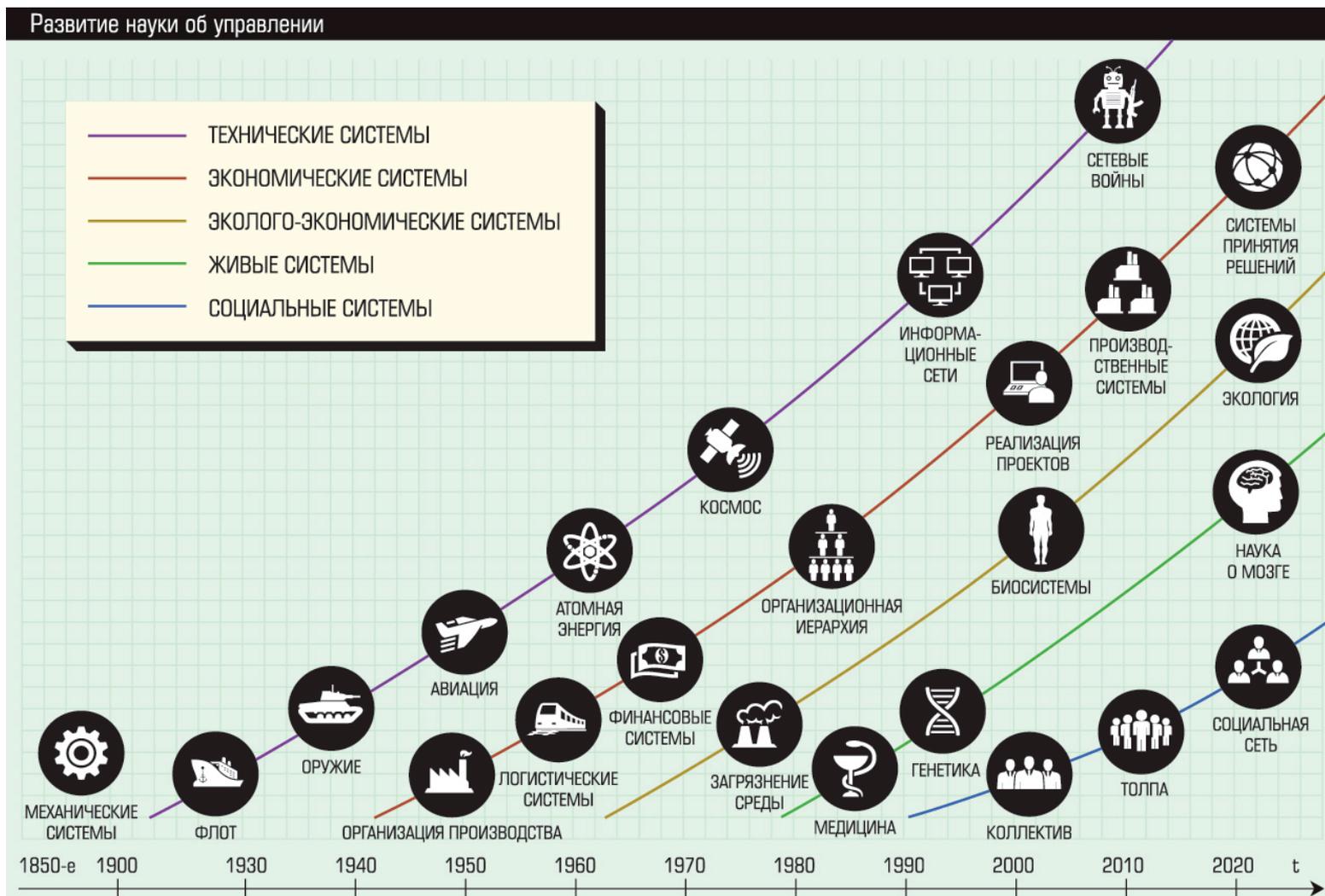
ХАРАКТЕРИСТИКИ РАЗЛИЧНЫХ УРОВНЕЙ ИЗМЕНЕНИЙ



ХОТТОРНСКИЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ



РАЗВИТИЕ НАУКИ ОБ УПРАВЛЕНИИ

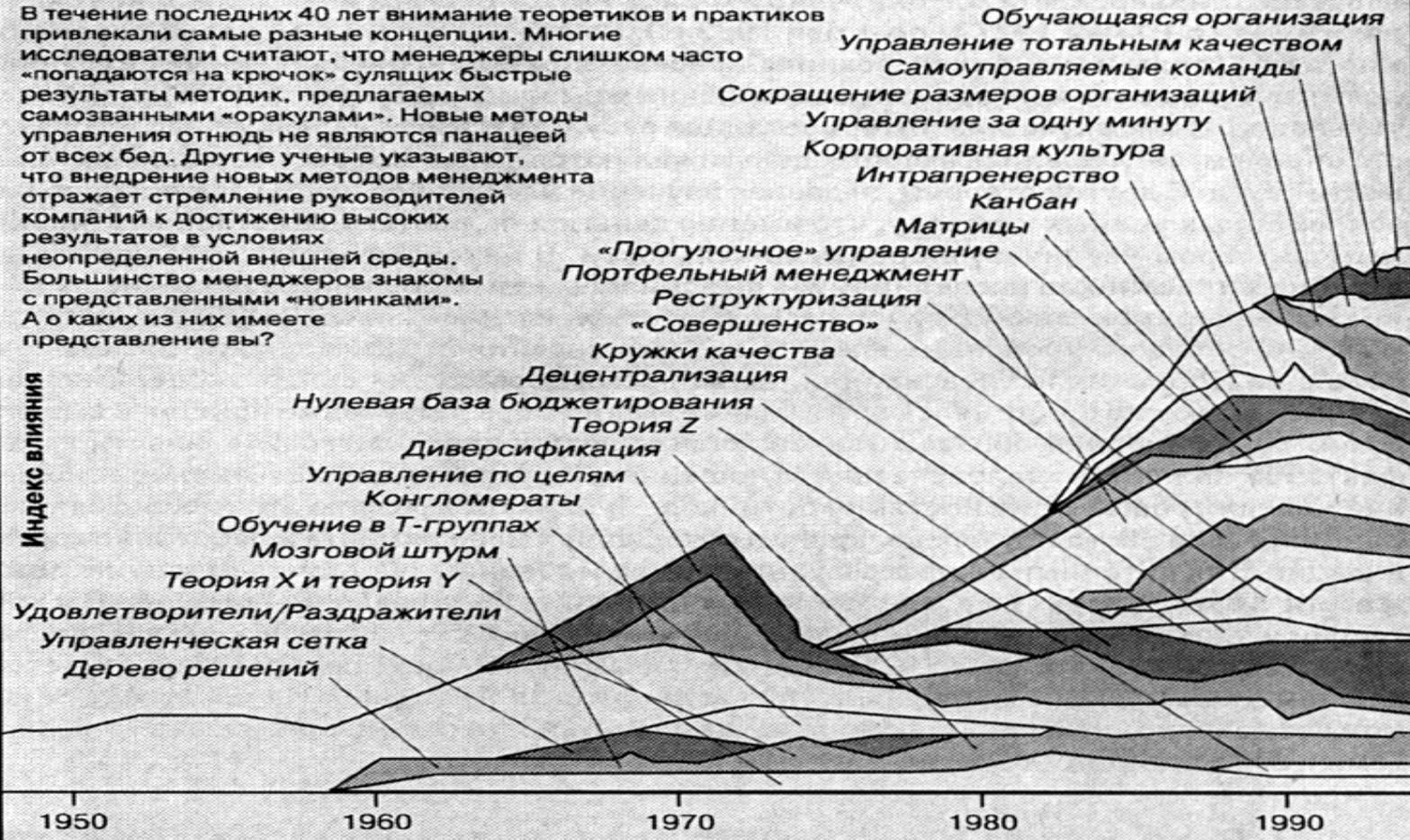


ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ПРИЛИВЫ И ОТЛИВЫ В ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИЗЫСКАНИЯХ

В течение последних 40 лет внимание теоретиков и практиков привлекали самые разные концепции. Многие исследователи считают, что менеджеры слишком часто «попадают на крючок» сулящих быстрые результаты методик, предлагаемых самозванными «оракулами». Новые методы управления отнюдь не являются панацеей от всех бед. Другие ученые указывают, что внедрение новых методов менеджмента отражает стремление руководителей компаний к достижению высоких результатов в условиях неопределенной внешней среды. Большинство менеджеров знакомы с представленными «новинками». А о каких из них имеете представление вы?

Индекс влияния



Источник: Richard Tanner Pascale, *Managing on the Edge*, New York: Touchstone/Simon & Schuster, 1990, 20.

ОТВЕТ VUCA



полковник
Стефан Гаррос,
PhD, поведенческих
наук, США



V
ИЗМЕНЧИВОСТЬ
Скорость, динамика
изменений

• Vision (видение)

Vision (видение):

- Коммуникация – необходимо постоянно доносить смысл цели, чтобы люди смогли понять, куда и зачем они идут.
- Вера – в себя и других, которая поддерживается фактами и доказательствами.
- Фокус – обеспечить ситуацию, при которой все усилия команды будут согласованы и сосредоточены на нужных сферах.

U
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ
Непредсказуемость
будущего. «сюрпризы»
эффектов изменений

• Understanding

Understanding (понимание):

- Любопытство – задавать вопросы (коучинг), что ежедневные изменения – это статус-кво в вашей организации.
- Эмпатия – понимание, что происходит с людьми, какие их надежды, ожидания, страхи и желания.
- Открытый ум – постоянное исследование новых идей, возможностей, постоянное отражение и поиск конструктивной критики.

C
СЛОЖНОСТЬ
Ощущение хаоса,
огромное количество
факторов, сложность
связей между ними

• Clarity (ясность)

Clarity (ясность):

- Упрощение – отбрасывание всего лишнего, чтобы возреть в самую суть.
- Интуиция – использовать дар знаний без рассуждений, доверие своей интуиции и опыту.
- Системное мышление – рассмотрение проблем с глобальной точки зрения (динамическая система, система взаимодействий и взаимозависимых частей).

A
НЕОДНОЗНАЧНОСТЬ
Отсутствие ясности в
настоящем, сложность
выбора

• Agility (проворность)

Agility (прыть):

- Решительность – быстрая адаптация к изменению последствий и принятие решений с уверенностью.
- Инновации или смерть – учитесь на ошибках и постоянно ищите новые пути, которые помогут стать лучше в том, что вы делаете.
- Давайте возможность, наделяйте полномочиями – большая ценность в сетевых связях, чем иерархии, сотрудничестве, чем контроле; дайте возможность свободно творить, чтобы достигать отменных результатов.

НЕ НУЖНО ЗАНИМАТЬСЯ РЕИНДУСТРИАЛИЗАЦИЕЙ-ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕМ, а нужно создавать новые рынки, которые обеспечат экспорт новейших технологий

Новые направления

1. **AeroNet -Беспилотные летательные аппараты** (ожидаемый объём рынка к 2035 году-\$300-350 млрд.)
2. **AutoNet -Беспилотные автомобили, интеллектуальные транспортные системы** (\$2,5-3 трлн.)
3. **EnergyNet- Возобновляемая или регенеративная энергия** (концепция развития энергетики, подразумевающая строительство потребителями электрической энергии источников энергии компактных размеров или мобильной конструкции и распределительных сетей, производящих тепловую и электрическую энергию для собственных нужд, а также направляющих излишки в общую сеть (электрическую или тепловую). **Умные сети электроснабжения** (англ. Smart grid) — это модернизированные сети электроснабжения, которые используют информационные и коммуникационные сети и технологии для сбора информации об энергопроизводстве и энергопотреблении, позволяющей автоматически повышать эффективность, надёжность, экономическую выгоду, а также устойчивость производства и распределения электроэнергии
4. **FinNet -распределенная финансовая система, криптовалюты** (цифровые счётные единицы, учёт которых децентрализован. Функционирование данных систем происходит при помощи распределённой компьютерной сети. При этом информация о транзакциях обычно не шифруется и доступна в открытом виде. Для обеспечения неизменности базы цепочки блоков транзакций используются элементы криптографии (цифровая подпись на основе системы с открытым ключом, последовательное хеширование).
5. **Foodnet** – устранение посредников между производителем и потребителем, персональное производство, доставка воды и еды
6. **HealthNet**-Продление жизни и персонализированная медицина, использование биомаркеров и математическое моделирование заболеваний
7. **SafeNet** - Новые персональные системы безопасности (биометрические системы аутентификации)
8. **NeuroNet** – картографирование головного мозга. Создание нового поколения всемирной паутины на основе методов компьютерных интерфейсов (\$250-300 млрд.)
9. **MariNet** - интеллектуальные транспортные системы



NeuroNet

Нейроассистенты

Развитие технологии понимания естественного языка, глубокого машинного обучения, персональных электронных ассистентов.

Нейрообразование

Развитие нейроинтерфейсов и технологий виртуальной и дополненной реальности в обучении; образовательные программы и устройства по нейротехнологиям, устройства для усиления памяти и анализа использования ресурсов мозга.

Нейромедтехника

Развитие нейропротезирования органов чувств; разработка технических средств реабилитации для инвалидов с применением нейротехнологий; средств роботерапии с биологической обратной связью; мультимодальных, интерактивных, адаптивных нейроинтерфейсов для массового потребителя с увеличением объема передаваемой информации.

Нейроразвлечения и спорт

Развитие брейнфитнеса, игр с использованием нейрогаджетов, нейроразвивающих игр.

Нейро-коммуникации и маркетинг

Развитие технологий нейромаркетинга, прогнозирование массовых и индивидуальных поведенческих эффектов на основе нейро- и биометрических данных; системы поддержки принятия решений; технологии выявления ближайших эмоционально окрашенных локаций для формирования ресурсных состояний; технологии оптимизации процессов организма во время коллективной деятельности.

Нейрофарма

Развитие генной и клеточной терапии и коррекции; ранняя диагностика, лечение и предотвращения нейродегенеративных заболеваний; усиление когнитивных способностей здоровых людей.

Атлас новых профессий



ИТ-МЕДИК

Специалист с хорошим знанием ИТ, создает базы физиологических данных и управляет ими, создает программное обеспечение для лечебного и диагностического оборудования.

до 20г

ИРСС-ОБЛАСТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



КЛИНИЧЕСКИЙ БИОИНФОРМАТИК

В случае нестандартного течения болезни строит модель биологических процессов болезни, чтобы понять первопричины заболевания (выявляет нарушения на клеточном и субклеточном уровне).

до 20г

ИРСС-ОБЛАСТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



СЕТЕВОЙ ЮРИСТ

Специалист, занимающийся формированием нормативно-правового взаимодействия в Сети (в том числе в виртуальном мире), разрабатывающий системы правовой защиты человека и собственности в Интернете (включая виртуальную собственность).

до 20г

ИРСС-ОБЛАСТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



ИТ-ПРОПОВЕДНИК

Специалист по коммуникации с конечными пользователями ИТ-продуктов, продвижению новых решений в группы, консервативно настроенные по отношению к передовым технологиям, осуществляющий обучение людей новым программам и сервисам для сокращения цифрового разрыва среди населения.

до 20г

ИРСС-ОБЛАСТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



РАЗРАБОТЧИК МОДЕЛЕЙ BIG DATA

Специалист, который проектирует системы сбора и обработки больших массивов данных, полученных через Интернет, разрабатывает интерфейсы сбора и сами аналитические модели.

до 20г

ИРСС-ОБЛАСТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



ПРОЕКТИРОВЩИК НАНОТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ

Профессионал, занимающийся моделированием свойств, прогнозированием возникшего цикла нанотехнологических материалов с помощью цифровых моделей. Высокопрофессиональный программист с хорошими знаниями по нанотехнике и наноматериалам.

до 20г

ИРСС-ОБЛАСТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

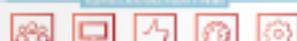


ОРГАНИЗАТОР ИНТЕРНЕТ-СООБЩЕСТВ

Специалист по организации и модерированию электронных форумов, игровых и образовательных площадок в Сети.

до 20г

ИРСС-ОБЛАСТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



ЦИФРОВОЙ ЛИНГВИСТ

Профессионал, разрабатывающий лингвистические системы семантического перевода (перевода с учетом контекста и омысла), обработки текстовой информации (в том числе семантический поиск в Интернете) и новые интерфейсы общения между человеком и компьютером на естественных языках.

до 20г

ИРСС-ОБЛАСТНАЯ СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ



ИТ-профессии до 2025 года



НАВЫКИ БУДУЩЕГО:

ключевые типы «грамотности» и базовые навыки XXI века

- Понимание глобальных проблем,, понимание принципов работы общества, умение заботиться об окружающей среде, финансовая грамотность и пр.
 - Работа в междисциплинарных средах + знание возникающего «всеобщего языка понятий» (в т.ч. системной инженерии и экономики)
 - Ответственность в работе (в т.ч. этика взаимодействия с другими членами общества и рабочая этика человеко-центрированных сервисов)
 - Навыки в сфере ИКТ и медиа, включая программирование и информационную гигиену
-
- Управление концентрацией и вниманием
 - Эмпатия и эмоциональный интеллект
 - Сотрудничество (критический навык, который должен быть встроен в разные аспекты работы и обучения)
 - Мышление: критическое, проблемно-ориентированное, системное, кооперативно-творческое
 - Способность учиться, разучиваться и переучиваться в течение жизни
 - навыки управления своим здоровьем

МЕТОДОЛОГИЯ ОП

- ✓ Критерии научности в организационном поведении
- ✓ Методологические проблемы социальных наук о поведении
- ✓ Эксперимент в организационном поведении
- ✓ Полевые исследования
- ✓ Сбор данных в организационном поведении
- ✓ Валидность результатов исследований

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОП

Бихевиоризм
(англ. behavior- поведение):

- исходит из того, что поведение может быть объективно измерено (в отличие от психоанализа, интерпретирующего бессознательное поведение человека).

Когнитивная теория:

- наш опыт организуется в схемы, которые называются конструктами. Когнитивная теория говорит, что наши убеждения оказывают влияние на наши эмоции и поведение.

Теория социального научения:

- окружающая среда является причиной поведения человека. В то же время, два человека, живущие в одинаковом окружении, часто ведут себя по-разному.

ПЕРЕМЕННЫЕ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ТРУДОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

МОТИВАЦИЯ

ЦЕННОСТИ

**ИНДИВИДУАЛЬНОЕ
ПОВЕДЕНИЕ**

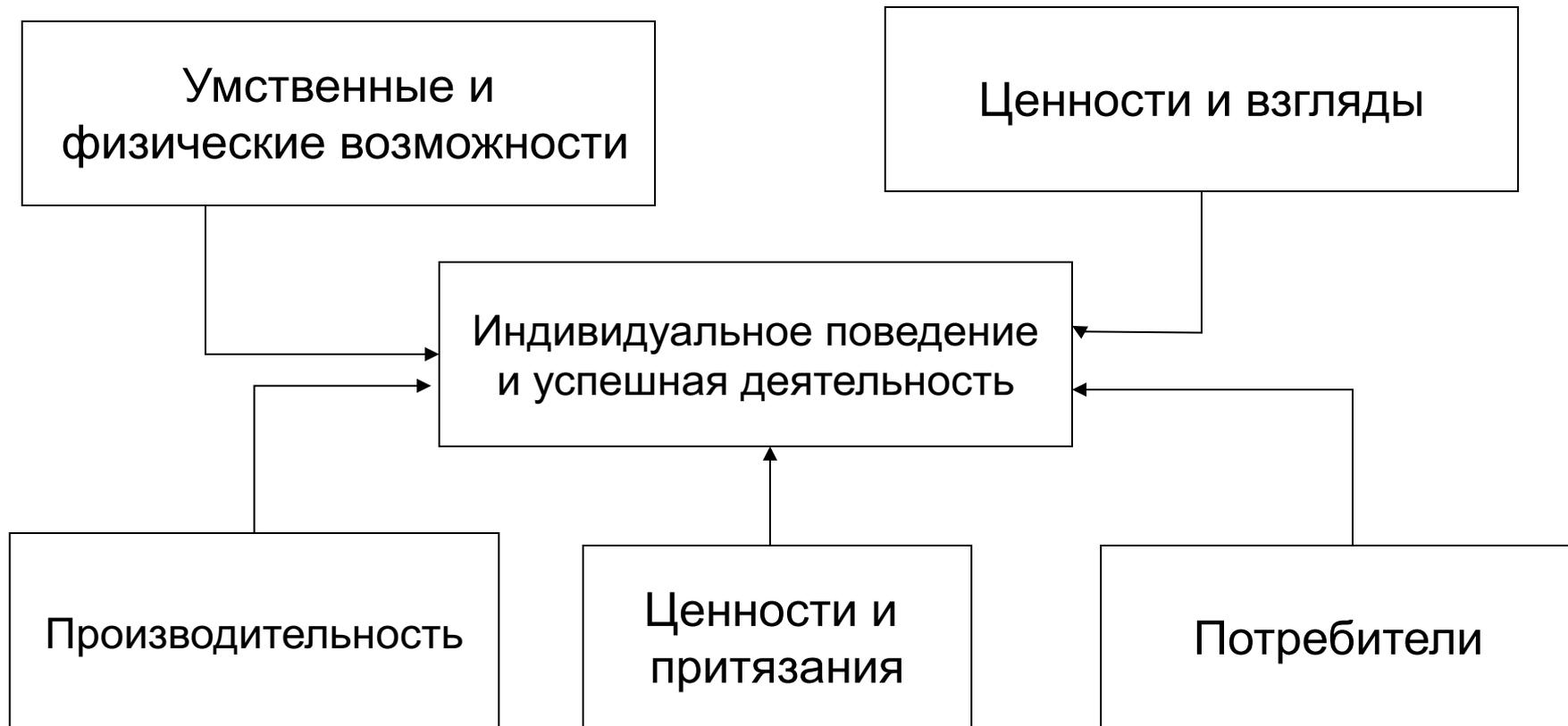
ЛИЧНОСТЬ
СПОСОБНОСТИ

ВОСПРИЯТИЕ

ОБУЧЕНИЕ

ОТНОШЕНИЕ

ПОВЕДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ



ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ

ЗАДАНИЕ ПО КИНОФИЛЬМУ «ЭКСПЕРИМЕНТ»

Посмотрите кинофильм Оливера Хиршбигеля «Эксперимент» (Германия, Typhon Film AG, Fanes Film, Senator Film Produktion GmbH, 2001) и ответьте на следующие вопросы.

- В чем состояла ошибка экспериментаторов?
- Какие этические проблемы возникают при проведении социально-психологических экспериментов?
- Что можно было бы сделать для предотвращения нежелательного хода эксперимента?

ЗАДАНИЕ ПО КИНОФИЛЬМУ «ЭКСПЕРИМЕНТ 2: ВОЛНА»

Посмотрите кинофильм Денниса Ганзеля «Эксперимент 2: Волна (Die Welle)» (Германия, 2008) и ответьте на следующие вопросы

- В чем состояла ошибка учителя?
- На каком этапе можно было бы изменить ситуацию и вернуть ее в первоначальное состояние?

ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ. ЭКСПЕРИМЕНТЫ

Дополнительно:

Документальные фильмы о социально-психологических экспериментах, связанных с подчинением.

1. Документальный фильм

Повинуемость / Obedience (Подчинение авторитету) (США, 1965)

<http://media-mera.ru/science/spe>

Эксперименты Милграма с электрошокером

Передача ответственности:

«личной -руководителю» (60-65% допустимой величины)

2. Тюремный эксперимент Зимбардо в Стэнфордском университете: как люди реагируют на игру без четких правил. Очки – маска, позволяющая вести себя так, как никогда бы не позволил себя вести в реальной ситуации

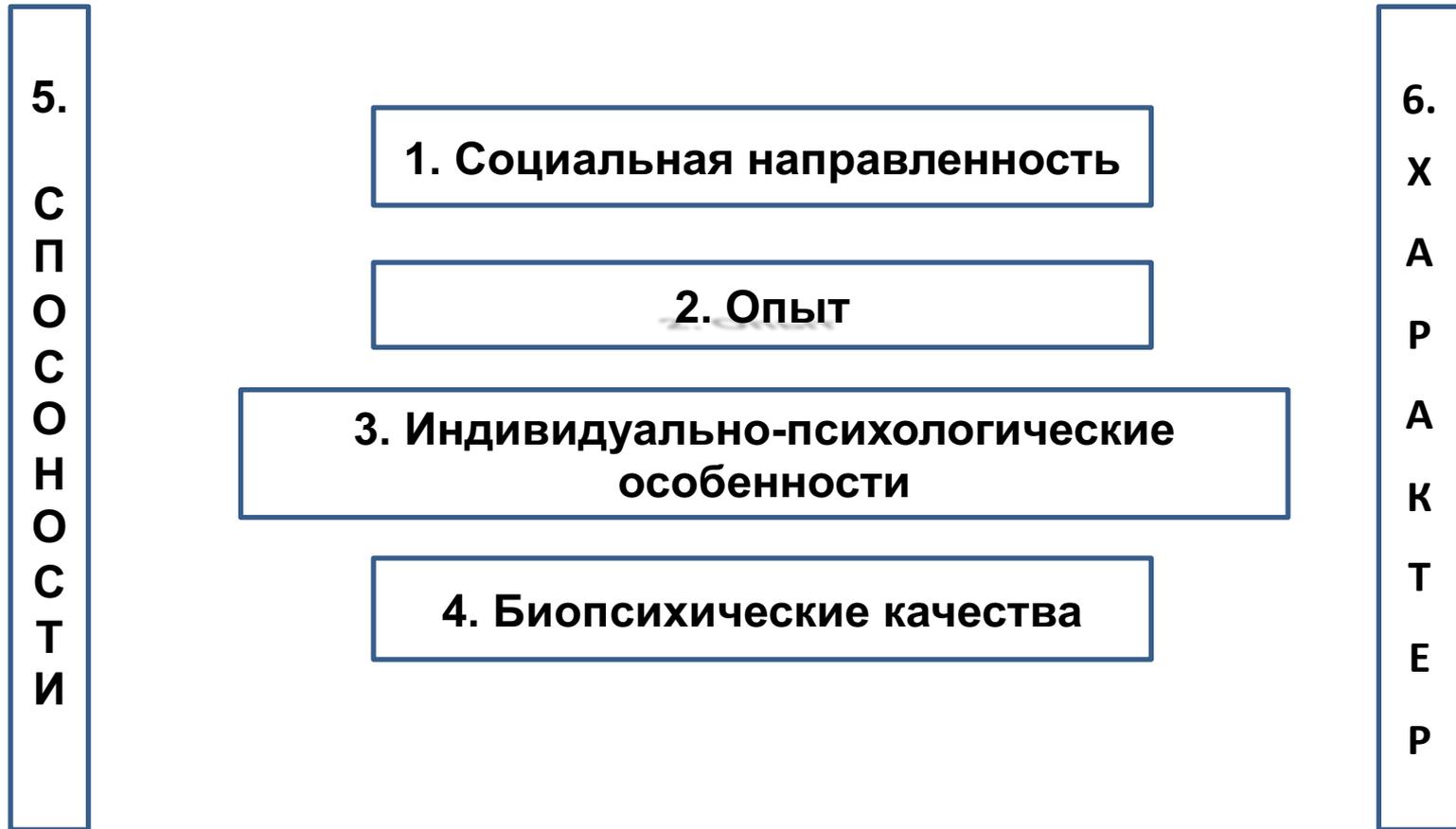
http://univertv.ru/video/psihologiya/socialnaya_psihologiya/chelovecheskoe_po_vedenie_esperimenty/

Раздел 1. «ЛИЧНОСТЬ»

Тема 1.

ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА РАБОТНИКОВ. СПОСОБНОСТИ. УСТАНОВКИ И ЦЕННОСТИ.

ФУНКЦИОНАЛЬНО-ДИНАМИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ (по К.К.Платонову)



ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ О ТЕМПЕРАМЕНТЕ

Темперамент — это индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения.

Основные компоненты определяющие темперамент

Общая активность

Эмоциональная активность

Двигательная, или моторная активность

ТИПЫ ТЕМПЕРАМЕНТА (рисунки Херлуфа Бидструпа)

Четыре характера

Холерик



Флегматик



Меланхолик



Сангвиник

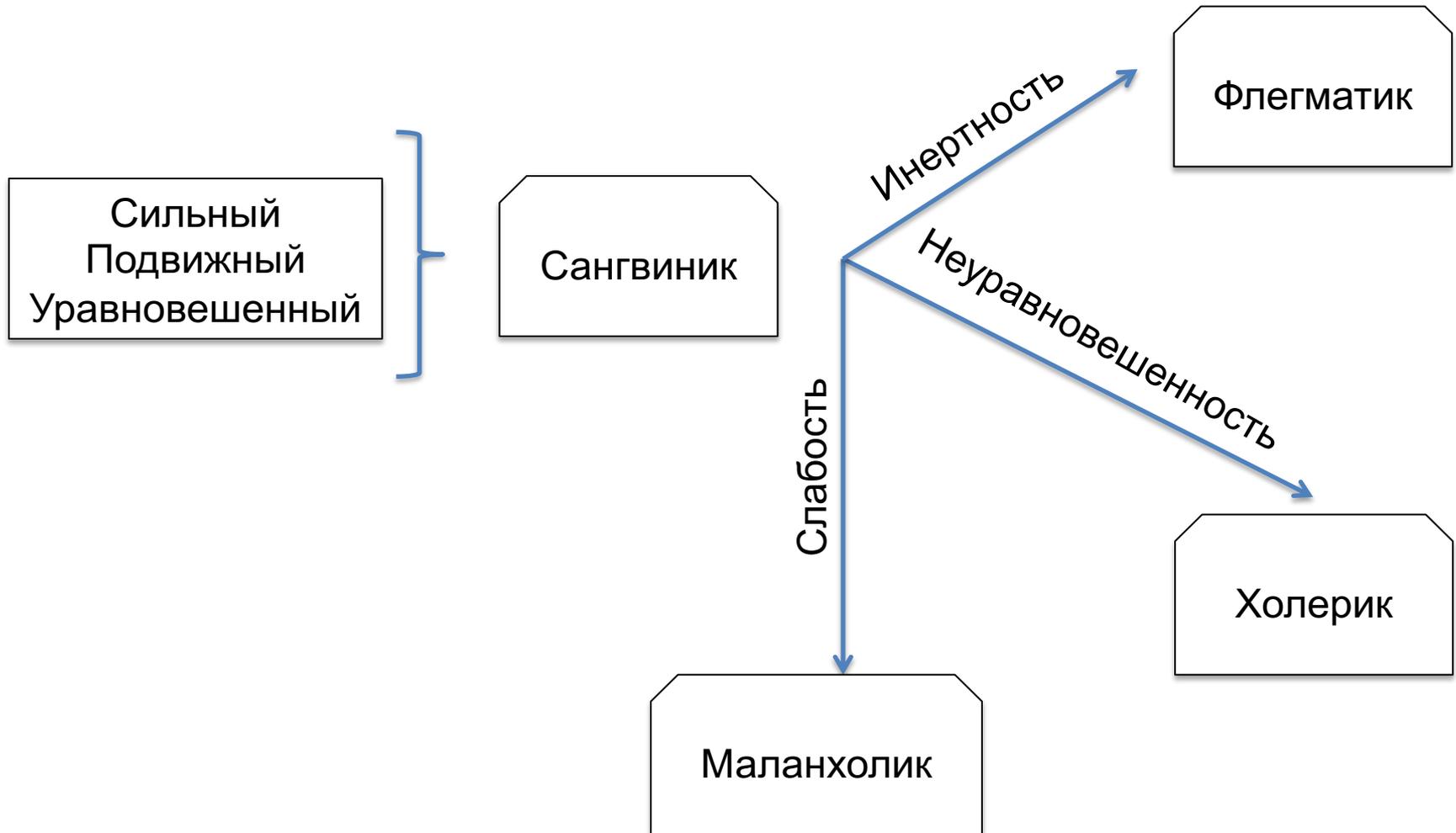


www.herluf-bidstrup.ru

ТИПЫ НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ

Особенности нервных процессов	Типы нервной системы	Слабый	Сильные		
			инертный	живой	безудержный
	Сила Уравновешенность Подвижность	Слабый Неуравновешенный Подвижный или инертный	Сильный Уравновешенный Инертный	Сильный Уравновешенный Подвижный	Сильный Неуравновешенный Подвижный
	Темперамент	Меланхолик	Флегматик	Сангвиник	Холерик
Реакции	Медленные Сильные	Медленные Сильные	Быстрые Умеренные	Быстрые Чрезмерные	

СХЕМА ЗАВИСИМОСТИ ТЕМПЕРАМЕНТА ОТ КООРДИНАТ ТИПА НЕРВНОЙ СИСТЕМЫ



МЕТОДИКА ЯНА СТРЕЛЯУ

Ян Стреляу в своих исследованиях исходил из типологии нервной системы Павлова, и смог доказать, что определение свойств нервной системы зависит от специфических свойств раздражителя (степени возбуждения и подавления, подвижности и сбалансированности нервных процессов), при этом он создал свою **классификацию темпераментов**.

Основываясь на данных своего теста, Стреляу определил, что свойства нервной системы (Павлова) могут использоваться для описания таких показателей темперамента, как экстраверсия-интроверсия, невротизм, тревожность.

Им была создана **концепция темперамента — регулирующая теория темперамента (РТТ)**. Темпераменту (реактивности и активности) определена важная роль в регуляции взаимоотношений между людьми и окружающей средой, в этом и заключается смысл РТТ.

Стреляу считал, что свойства темперамента "... возникая на основе определенных анатомофизиологических особенностей индивида, формируются под воздействием воспитания и общественной среды ..."

(Стреляу Я. Роль темперамента в психическом развитии. М., 1982).

ОБЩЕЕ ПОНЯТИЕ О ХАРАКТЕРЕ

Характер — это индивидуальное сочетание существенных свойств личности, выражающих отношение человека к действительности и проявляющихся в его поведении, в его поступках.

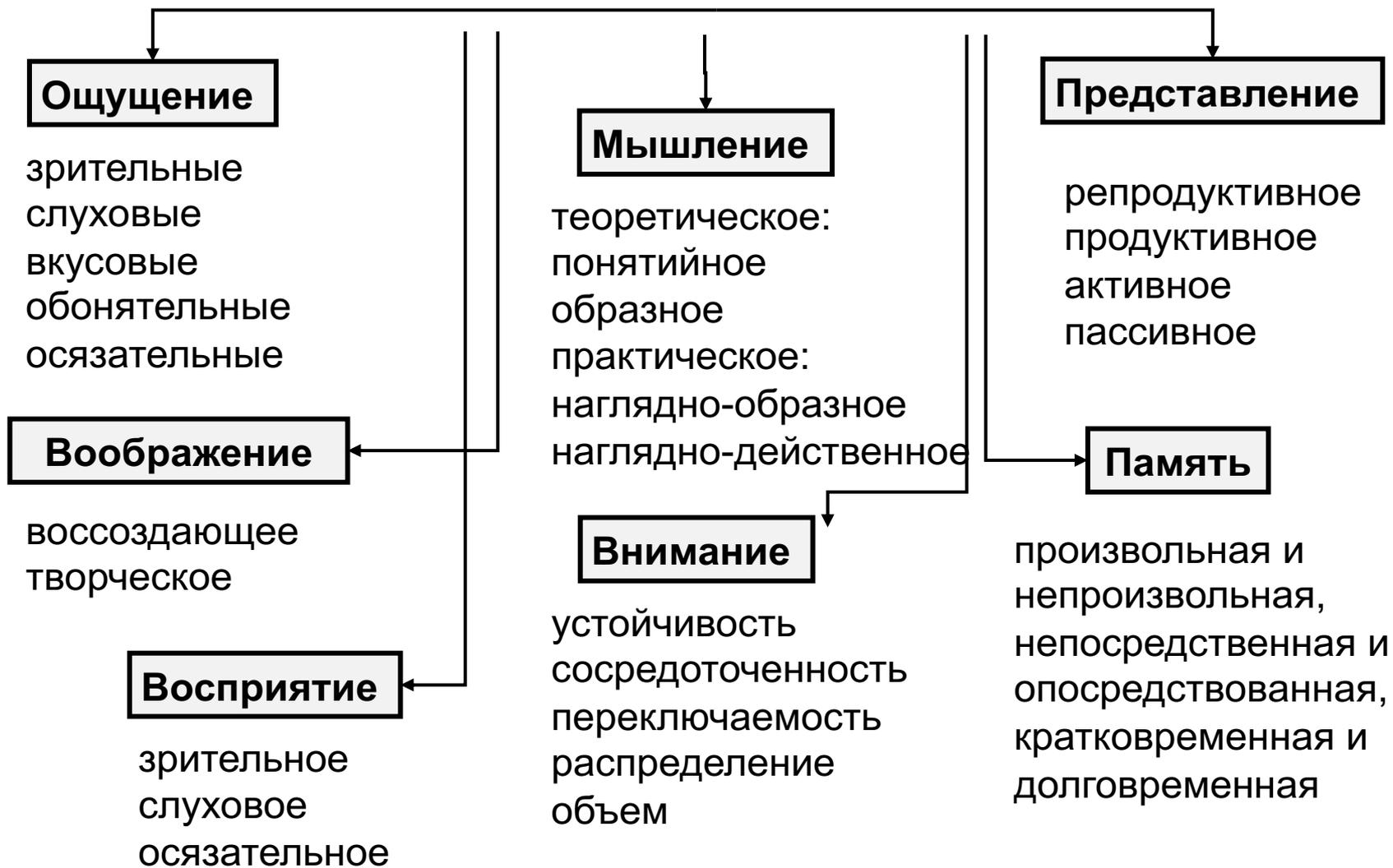
Характер формируется и развивается под влиянием окружающей среды, жизненного опыта человека, его воспитания.

Общие черты характера проявляются в отношении личности к общественным обязанностям и долгу, к людям, к самому себе.

Принципиальность - одно из ценных личностных качеств, придающих характеру деятельную направленность.

Воля - сложный психический процесс, который вызывает активность человека и пробуждает его действовать направленно.

ПСИХИЧЕСКИЕ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ



ПАМЯТЬ

процессы:

- запоминание
- сохранение
- воспроизведение
- забывание

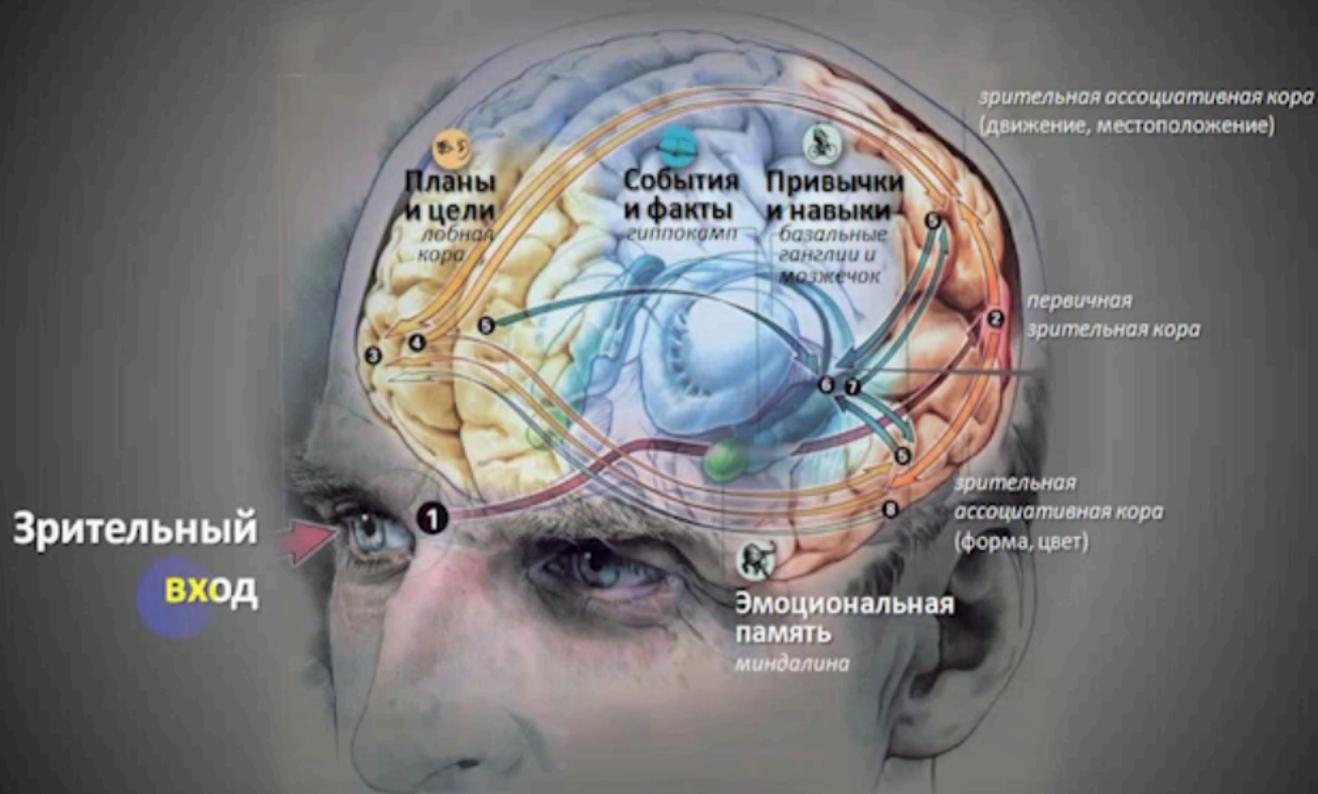
по времени сохранения информации:

- кратковременная
- оперативная
- долговременная

По виду запечатлеваемой информации на:

- аудио
- визуальная
- кинестетическая

Системы памяти в мозге человека



Разные формы памяти поддерживаются разными нейроанатомическими системами мозга



ПАМЯТЬ И ЗАБЫВАНИЕ

Краткосрочная, нескладированная, лабильная рабочая память создается за счет кратковременных (от 30 до 40 секунд) интерсинаптических кортикальных связей, именно она позволяет, к примеру, удержать в голове номер телефона на то время, которое необходимо, чтобы набрать его.

Кратковременная память, способная сохраняться от многих минут до нескольких часов, видимо, закодирована и заложена в лимбических структурах (гиппокамп и т. д.).

Однако долговременная (нестираемая) память включает в себя процесс переноса информации в неокортекс, в разных участках которого и происходит ее последующее одновременное складирование. Запись в память — сложный процесс, происходящий в обоих полушариях головного мозга.

В действительности воспоминания не хранятся в каких-то определенных материальных структурах (словно книги в библиотеке), а, скорее, представляют из себя как бы следы, просеку, оставленную информацией на нейронных путях: **электрический ток** — так же, как и люди, — лучше идет по специально проложенным путям (в широком смысле можно было бы сказать, что расправленный лист бумаги сохраняет память о складке).

Таким образом, **мозг может привнести информацию в материю, придав новую форму** (Gestaltung) молекулярной структуре ARN (рибонуклеиновой кислоты).

Долгосрочная память включает в себя прежде всего запись информации в мгновенную или кратковременную память на уровне лимбических структур головного мозга (гиппокамп и т. д.).

Можно было бы сказать, что снимая фотографии при помощи чувствительного и хрупкого слоя затылочного кортекса, проявляю их в химической лаборатории моего лимбического мозга, а после закрепления печатаю несколько экземпляров (для надежности) и рассылаю их с разными посланниками по коридорам моего кортекса.

Продолжая пользоваться метафорами, почему бы не упомянуть рабочую память — активную временную память с экрана моего компьютера, которую я могу в любой момент изменить или стереть, и внешнюю память с диска, на котором она сохранится, даже если я отключу свое внимание.

Все это, конечно же, **функционирует по программе «мертвой» памяти, записанной в генетическом коде моих клеток** (или прямо в самом компьютере) и **управляющей инстинктами моего рептильного мозга...**

Некоторые авторы считают, что **операции по кодировке и переносу с целью сохранения воспоминаний о событиях дня осуществляются каждой ночью во время «парадоксального» сна** (работа сновидений) (так, например, исключение фазы парадоксального сна у крыс не позволяет им запомнить то, чему они научились днем).

Придерживаясь этой гипотезы, можно было бы сказать, что **сны** — это:

не только проявление бессознательного, прокладывающего себе путь в сознание,

но еще и проявление сознания, пробивающего себе путь к бессознательному (обработка нашего запаса информации).

Впрочем, известно, что непродолжительная кома может стереть воспоминания тех часов, что предшествовали несчастному случаю (посттравматическая кома). ...

МЫШЛЕНИЕ

Формы и типы мышления:

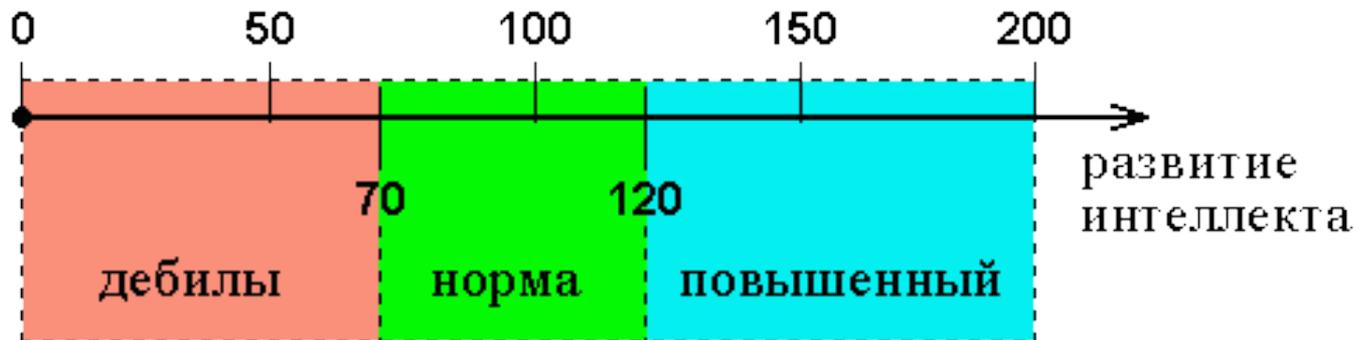
- предметно-действенное
- наглядно-образное
- вербально (абстрактно)-логическое
- «клиповое» ???

Умственные способности = интеллект

Умственные способности	Описание
1. Гибкость и скорость восприятия	Способность «удерживать в уме» отдельную визуальную конфигурацию
2. Беглость	Способность находить слова, идеи и образные выражения
3. Индуктивное мышление	Способность выдвигать и проверять гипотезы, направленные на нахождение взаимосвязей
4. Ассоциативная память	Способность восстанавливать воедино отрывочные фрагменты памяти
5. Объем памяти	Способность воспроизвести в памяти полностью все предметы после одного их представления
6. Способность к быстрому счету	Способность быстро манипулировать числами в арифметических операциях
7. Скорость восприятия	Скорость нахождения образцов на основе сравнения и выполнения простых задач, включая и визуальное восприятие
8. Дедуктивное мышление	Способность рассуждать на основе сформулированных посылок для получения необходимого вывода
9. Пространственная ориентация и наблюдательность	Способность воспринимать пространственные образцы, манипулировать ими или трансформировать их изображение
10. Языковая культура	Знание слов и их значений, применение этих знаний

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ ИНТЕЛЛЕКТА

Графически уровни развития интеллекта можно изобразить следующим способом:



Статистические данные

	IQ
50%	90 до 110%
25%	от 110
25%	до 90%

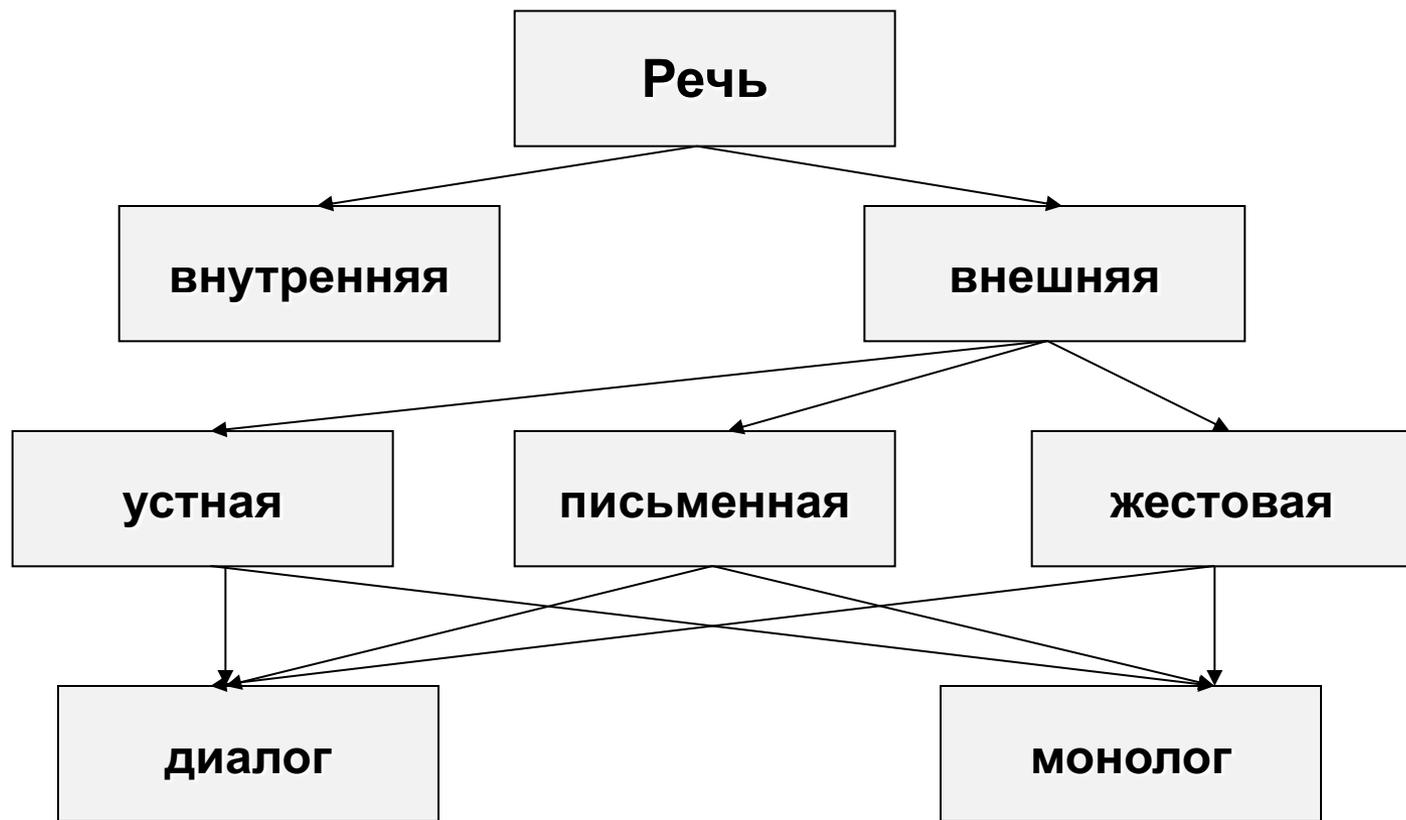
СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ - IQ

1) Администраторы и профессионалы высшей квалификации	153
2) Профессионалы менее высокой квалификации	132
3) Высококвалифицированные специалисты, священники	117
4) Квалифицированные специалисты	109
5) Специалисты средней квалификации	98
6) Неквалифицированные рабочие	87
7) Временные рабочие	82
8) Пациенты психбольниц	57

IQ АМЕРИКАНСКИХ ПРЕЗИДЕНТОВ

Билл Клинтон	182	Линдон Джонсон	126
Джимми Картер	175	Дуайт Эйзенхауэр	122
Джон Кеннеди	174	Джеральд Форд	121
Ричард Никсон	155	Рональд Рейган	105
Франклин Рузвельт	147	Джордж Буш старший	98
Гарри Трумэн	132	Джордж Буш младший	91

РЕЧЬ



ОПЫТ

- Знания
- Умения
- Навыки
- Привычки



Образцы физических навыков

Физический навык	Описание
1. Динамическая сила	Мышечная выносливость при выполнении постоянных или повторных усилий
2. Уровень пластичности	Способность сгибать или растягивать позвоночные или спинные мышцы
3. Степень координации тела	Способность координировать действия нескольких частей тела во время его движения
4. Равновесие тела	Способность сохранять равновесие
5. Жизнестойкость	Способность выдерживать максимальное усилие, требующее сердечно-сосудистого напряжения

ЛИЧНОСТЬ

Личность - целостная совокупность черт и качеств человека, определяющих его восприятие самого себя и его воздействие на других людей, проявляющаяся во взаимодействии человека и ситуации.

Решая задачи подбора и расстановки членов организации в соответствии с выполняемыми ими ролями, необходимо учитывать следующее:

- ✧ личность представляет собой сложное явление, некоторую целостность, понимание которой связано с учетом комплекса взаимосвязанных характеристик;
- ✧ человек не ведет себя одинаково в разных ситуациях (в первую очередь это касается ситуаций общения с другими членами организации), что затрудняет использование простых оценок личностей.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕОРИЙ ЛИЧНОСТИ

Психодинамические теории

Объясняют динамику личности на основе взаимодействия структурных элементов психики: бессознательных влечений, страхов и комплексов

Социодинамические теории

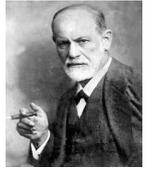
Ведущая роль в развитии психики отводится социальным условиям существования личности, ее социальному окружению

Интеракционистские теории

Объясняют динамику личности на основе взаимодействия внутренней психической структуры с внешней социальной средой

ДВИЖУЩАЯ СИЛА ПОВЕДЕНИЯ

Sigmund Freud
(1856-1939)

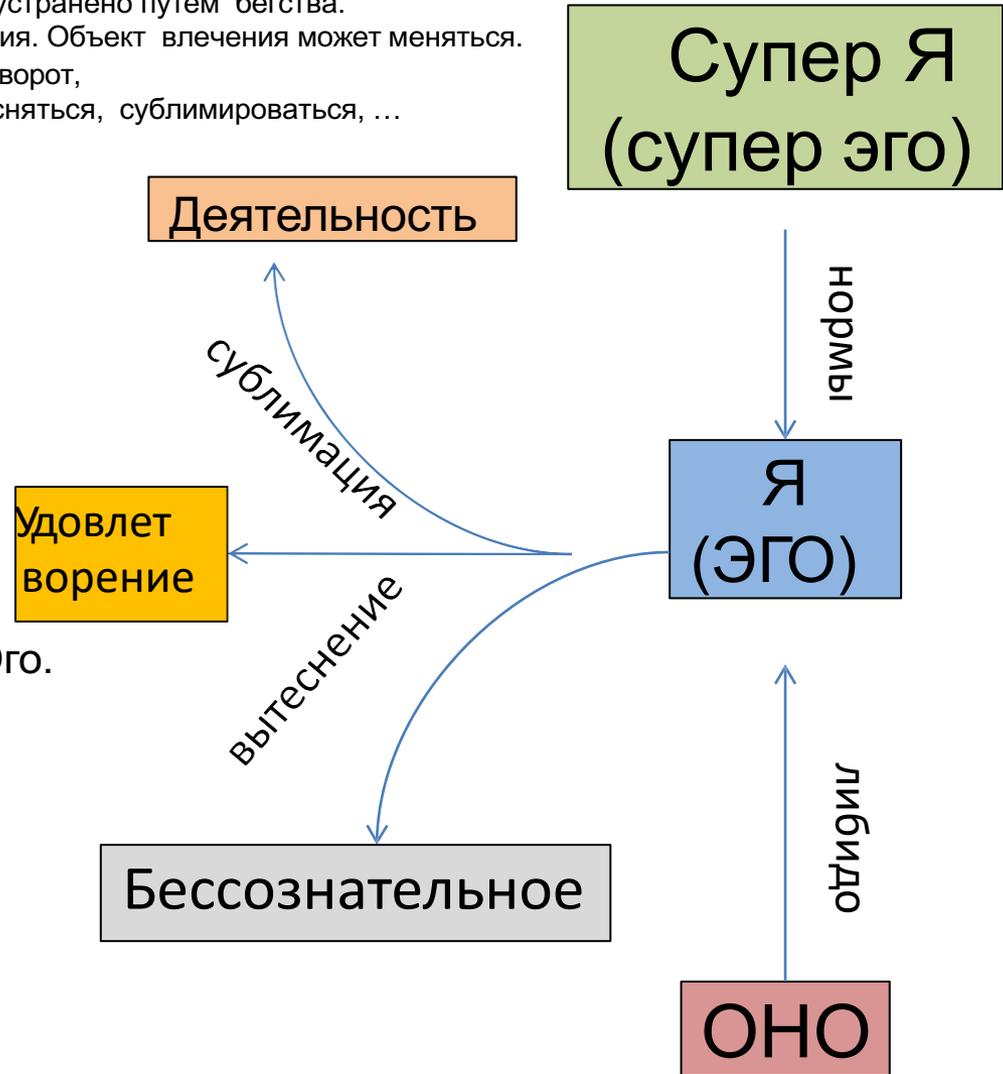


Влечение – раздражение, которое имеет источник внутри организма, проявляется в виде постоянной силы и не может быть устранено путём бегства.
Цель влечения – удовлетворение, разрядка напряжения. Объект влечения может меняться. Влечения могут превращаться в противоположные (поворот, превращение содержания), обращаться на себя, вытесняться, сублимироваться, ...

Основная движущая сила нашей психики – энергия либидо (от лат. «я желаю»):

- оно накапливается и стремится к разрядке;
- интенсивность либидо у разных людей разная;
- либидо стремится к наиболее простому, инстинктивному выходу, но на его пути ставит преграды Супер-Эго.

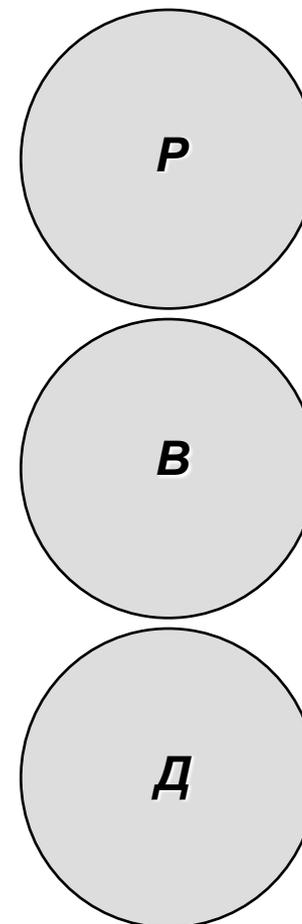
- На разных этапах жизни либидо связывается с разными объектами (на себе = нарциссизм, затем объектная любовь, и т.д.).
- В поздних работах Фрейд вводит понятие инстинкта смерти как противоположность либидо



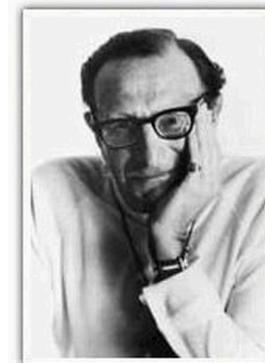
СТРУКТУРНАЯ ДИАГРАММА ЛИЧНОСТИ



Структурная диаграмма



Упрощенный вид
структурной диаграммы



Э.Берн
1910-1970

ПРОЯВЛЕНИЯ "Я"- СОСТОЯНИЙ

«Я»-
состояние

Жесты

*Выражение
лица*

Выражения и восклицания

РОДИТЕЛЬ

Указывающий перст, фигура напоминает букву Ф. Сидит, откинувшись назад.

Снисходительность, возможно презрение, нередко - кривая улыбка. Тяжелый взгляд вниз.

Любит прописные истины. Выражения: «Я этого не потерплю», «Чтобы было сделано немедленно», «Неужели трудно понять!», «Я в корне с этим не согласен», «Вы меня не поняли», «Кто же так делает!», «Сколько можно вам говорить?», «Вы обязаны...», «Нельзя...»

ВЗРОСЛЫЙ

Тело как бы подается вперед, глаза несколько расширены или сужены.

Взгляд направлен на объект, на лице выражение понимания, через которое можно увидеть любопытствующее Дитя.

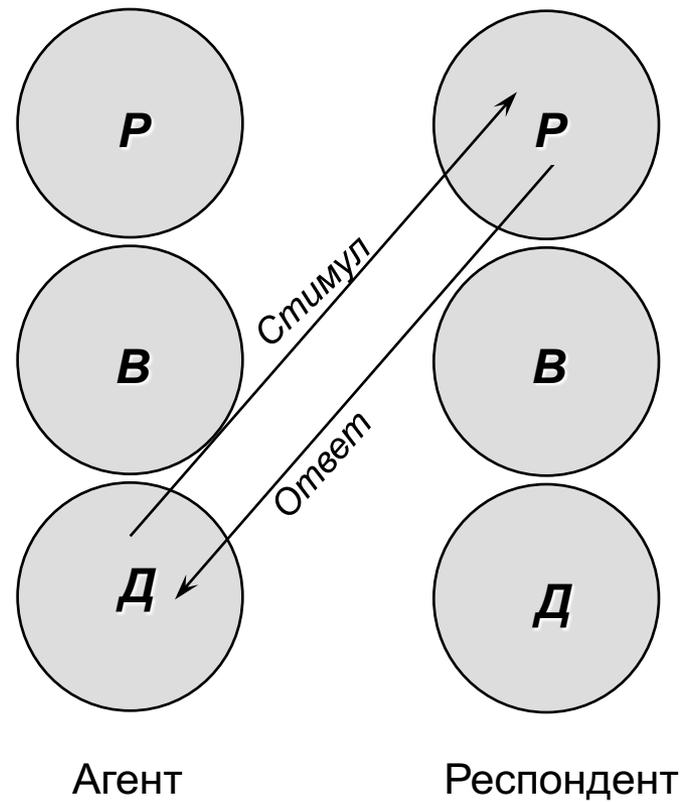
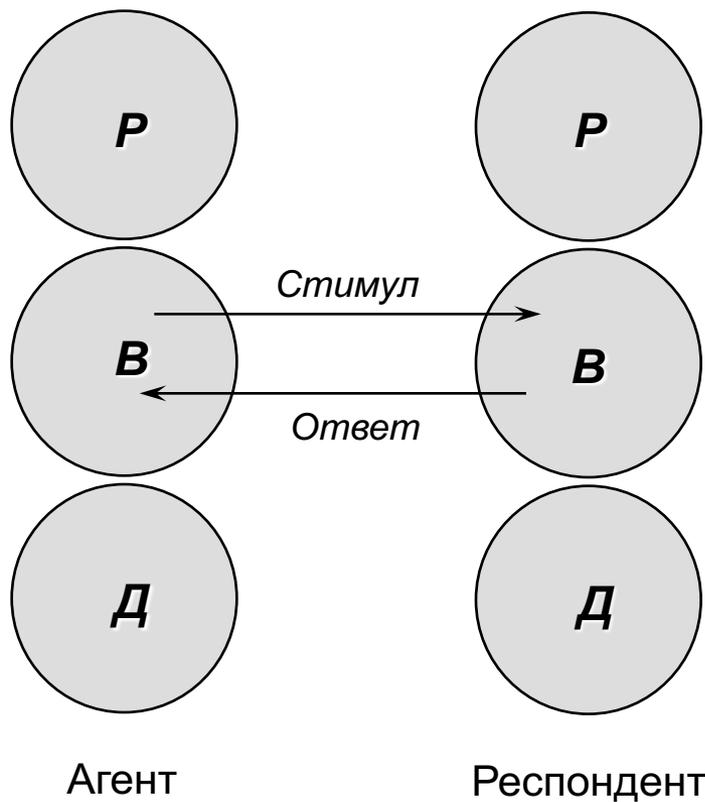
Выражения: «Извините, я Вас не понял, объясните, пожалуйста, еще раз», «Я, наверное, непонятно объяснил, поэтому Вы отказали», «Давайте подумаем», «А что, если нас поступить так», «Как Вы планируете выполнить эту работу?»

**ДИТЯ
(Ребенок)**

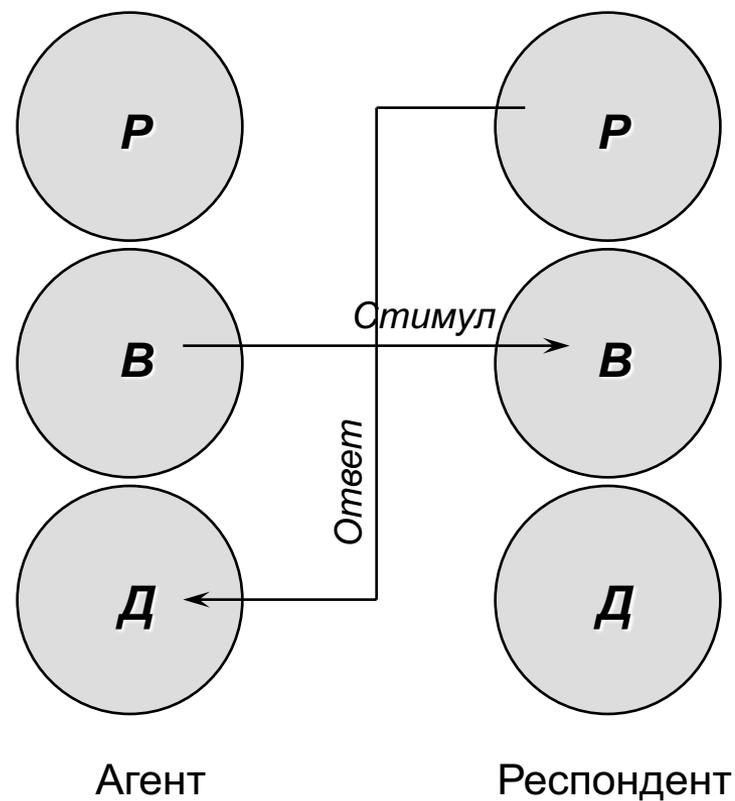
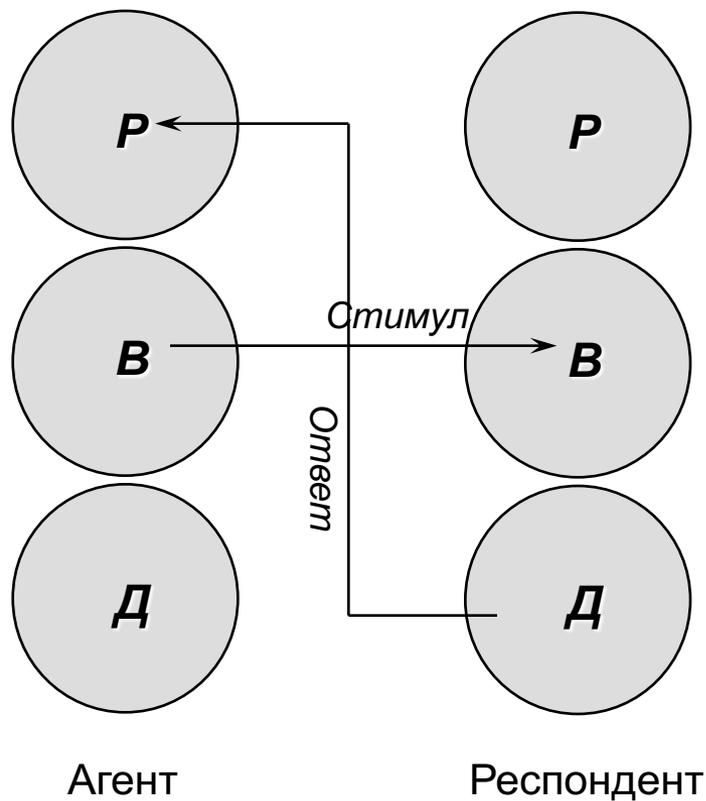
И поза, и выражение лица соответствуют внутреннему состоянию - радость, горе, страх, тревога и т.п.

Восклицания: «Превосходно!», «Хочу!», «Не хочу!», «Надоело!», «Пусть все горит огнем!», «Я Вас люблю!», «Осточертело!», «Затем мне это надо!»

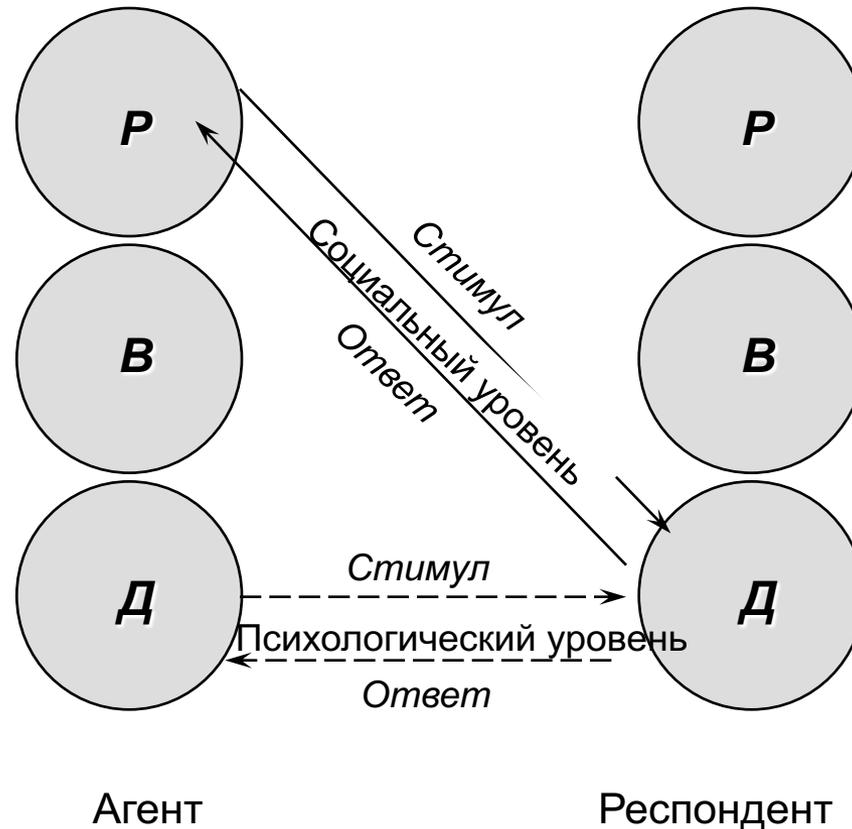
ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ТРАНСАКЦИИ



ПЕРЕКРЕСТНЫЕ ТРАНСАКЦИИ



СКРЫТЫЕ ТРАНСАКЦИИ



ХАРАКТЕРИСТИКИ РАБОТНИКОВ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОП

- **Темперамент** – индивидуально своеобразная совокупность динамических проявлений личности (общая активность, особенности моторной сферы и свойства эмоциональности).
- **Характер** – совокупность устойчивых свойств индивида, в которых выражаются способы его поведения и эмоционального реагирования.
- **Личность** – устойчивый комплекс социально значимых черт, присущих индивиду и социально обусловленным.

БИЗНЕС

- **Локус контроля** (Locus of Control: internals/externals)– качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам (экстерналы) или собственным способностям или усилиям (интерналы).
- **Самоуважение** (Self-Esteem, Narcissism)
- **Самоконтроль и адаптация** (Self-Monitoring)
- **Готовность рисковать** (Risk Taking)

«БОЛЬШАЯ ПЯТЕРКА» ХАРАКТЕРИСТИК ЛИЧНОСТИ

1. Экстраверсия

Активный, энергичный, асертивный, общительный, разговорчивый

2. Склонность к сотрудничеству

Благожелательный, склонный доверять людям

3. Добросовестность

4. Эмоциональная устойчивость

Спокойный, уверенный

5. Восприимчивость к приобретению нового опыта

Ориентированный на достижения, надежный организованный настойчивый, ответственный

ОПРОСНИК НЕО

Big 5

P.T.Costa u R.R.McCrae

N - Нейротизм	N1 - Тревожность N2 - Враждебность N3 - Депрессия	N4 - Рефлексия N5 - Импульсивность N6 - Ранимость
E - Экстраверсия	E1 - Сердечность E2 - Общительность E3 - Настойчивость	E4 - Активность E5 - Поиск возбуждений E6 - Позитивные эмоции
O - Открытость опыту	O1 - Фантазия O2 - Эстетика O3 - Чувства	O4 - Действия O5 - Идеи O6 - Ценности
A - Сотрудничество	A1 - Доверие A2 - Честность A3 - Альтруизм	A4 - Уступчивость A5 - Скромность A6 - Чуткость
C - Добросовестность	C1 - Компетентность C2 - Организованность C3 - Послушность долгу	C4 - Стремление к достижениям C5 - Самодисциплина C6 - Обдумывание поступков

ОКНО ДЖОХАРИ (Джозеф Лафт, Харри Ингрэм)



Веселый
Взрослый
Внимательный
Возмужавший
Гордый
Дружественный
Доверчивый
Заботливый
Зависимый
Задумчивый
Застенчивый
Здравомыслящий
Знающий
Идеалистический
Изобретательный
Интровертный
Ищущий
Любвеобильный

Мечтательный
Мудрый
Надежный
Напористый
Напряженный
Независимый
Нервный
Осторожный
Остроумный
Отважный
Отзывчивый
Помогающий
Понимающий
Преданный
Приспосабливающийся
Радостный
Расслабленный
Рациональный
Религиозный

Скромный
Слабый
Сложный
Собранный
Сочувственный
Спокойный
Спонтанный
Счастливый
Талантливый
Тихий
Уверенный
Умный
Упорный
Храбрый
Чувствительный
Щедрый
Экстравертный
Энергичный

**Нет неспособных людей, есть только люди,
не осознающие свои способности.**

ТЕСТ

1. У меня ощущение, что как бы хорошо я ни работал, этого недостаточно.
2. У меня ощущение, что я должен предвидеть и контролировать будущее.
3. Я расстраиваюсь даже в случае успеха, если что-то можно было сделать лучше.
4. Другие люди говорят, что я слишком строго отношусь к себе и другим.
5. Если я не работаю, у меня возникает чувство вины.
6. По выходным я страдаю от приступов головной боли.
7. Когда я отдыхаю, я все равно думаю о работе и о том, что нужно сделать.
8. Я доминирую в разговорах с другими людьми.
9. Я страшно огорчаюсь, стоя в очереди, попадая в пробки, при плохом обслуживании, и вообще от всего, что даже слегка нарушает порядок.
10. Другие люди редко удовлетворяют моим высоким стандартам.

ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ МАЙЕРС-БРИГГС: ШКАЛЫ ПРЕДПОЧТЕНИЙ



Isabel Briggs Myers



Katharine Cook Briggs

Восстановление энергии

Экстраверт (E)

Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей)

Интроверт (I)

Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений)

Сбор информации

Сенсорный тип (S)

Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное.

Интуитивный тип (N)

Предпочитает получать информацию посредством “шестого чувства” и обращает внимание на возможности

Принятие решений

Мыслительный (T)

Принимает решения “головой”, основываясь на логике и объективных соображениях

Чувствующий тип (F)

Принимает решения “сердцем”, основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях

Образ жизни

Решающий тип (J)

Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни

Воспринимающий тип (P)

Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни

ШКАЛА ПРЕДПОЧТЕНИЙ

Экстраверты

- ◆ Черпает энергию из общения с другими людьми
- ◆ Любит быть в центре внимания
- ◆ Сначала действуют, потом думают
- ◆ Обычно думают вслух
- ◆ Их легче узнать, с ними легче познакомиться, они легко делятся информацией
- ◆ Говорят больше, чем слушают
- ◆ Общаются с удовольствием
- ◆ Быстро откликаются на предложения, любят быстрые действия
- ◆ Предпочитают широту подхода глубине

Интроверты

- ◇ Использует в основном энергию собственной личности
- ◇ Избегает быть центром внимания
- ◇ Сначала думают, потом действуют
- ◇ Думают про себя
- ◇ Более скрытны, предпочитают делиться информацией только с избранными
- ◇ Больше слушают, чем говорят
- ◇ Не выражают свои эмоции открыто
- ◇ Отвечают на предложения только после того, как все хорошо обдумают
- ◇ Предпочитают глубину подхода широте

ШКАЛА ПРЕДПОЧТЕНИЙ

Сенсоры

- ◆ Верят во вполне определенные и конкретные вещи
- ◆ Ценят новые идеи только в том случае, если они имеют практическое применение
- ◆ Ценят реализм и здравый смысл
- ◆ Предпочитают использовать и совершенствовать уже освоенные навыки
- ◆ Предпочитают быть конкретными и буквальными; дают исчерпывающие описания
- ◆ Представляют информацию в последовательной форме
- ◆ Ориентированы на настоящее

Интуитивисты

- ◇ Доверяют вдохновению и интуиции
- ◇ Любят новые идеи и концепции ради них самих
- ◇ Ценят воображение и инновации
- ◇ Любят приобретать новые умения; быстро начинают скучать, когда навыки доводятся до совершенства
- ◇ Предпочитают выражать свои мысли в общем виде, фигурально; используют метафоры и аналогии
- ◇ Передают информацию в расплывчатом виде, легко перескакивая с одной мысли на другую
- ◇ Ориентированы на будущее

ШКАЛА ПРЕДПОЧТЕНИЙ

Аналитический тип

- ◆ Меняют свое мнение, производят безличный анализ проблем
- ◆ Ценят логику, право и справедливость; не допускают исключений из правил
- ◆ Естественно замечают недостатки и обычно настроены критично
- ◆ Могут казаться бессердечными, бесчувственными и равнодушными
- ◆ Считают, что важнее быть правдивым, чем тактичным
- ◆ Считают, что чувства имеют смысл, только если они логичны
- ◆ Мотивированы желанием достичь результата

Чувствующий тип

- ◇ Не меняют своего мнения, учитывают эффект своих действий на других
- ◇ Ценят эмпатию и гармонию; ищут исключения из правил
- ◇ Любят делать другим приятное; легко высказывают одобрение
- ◇ Могут казаться избыточно эмоциональными, лишены логики и слабыми
- ◇ Считают, что быть тактичным столь же важно, как и правдивым
- ◇ Считают, что любые чувства оправданы, осмыслены они или нет
- ◇ Мотивированы желанием получить высокую оценку

ШКАЛА ПРЕДПОЧТЕНИЙ

Тип “суждение”

- ◆ Счастливы, когда решения приняты
- ◆ Исповедуют “рабочую этику”: сначала работа, удовольствие потом (если останется время)
- ◆ Определяют цели и работают для их достижения в срок
- ◆ Предпочитают знать, во что их втягивают
- ◆ Ориентированы на результат (акцент на выполнение задания)
- ◆ Получают удовольствие от завершения проекта
- ◆ Рассматривают время как ограниченный ресурс и серьезно относятся к временным ограничениям

Тип “ощущение”

- ◇ Счастливы, если сохраняется возможность выбора
- ◇ Исповедуют эпикурейскую этику: сейчас удовольствия, закончим работу позже (если будет время)
- ◇ Меняют цели при поступлении новой информации
- ◇ Любят адаптироваться к новым ситуациям
- ◇ Ориентированы на процесс (акцент на то, как достичь результата)
- ◇ Получают удовольствие от начала проекта
- ◇ Относятся ко времени как к восполнимому ресурсу и рассматривают временные ограничения как условные

ВЗАИМНАЯ ПОЛЬЗА ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ ТИПОВ

Интуитивистам необходимы сенсоры, чтобы

- 👉 Выявить относящиеся к делу факты
- 👉 Увидеть сущность происходящих событий
- 👉 Использовать имеющийся опыт при решении проблем
- 👉 Точно понять содержание контракта
- 👉 Сосредоточиться на том, что требует внимания именно в данный момент
- 👉 Следить за развитием того, что составляет сущность происходящего
- 👉 Реально смотреть на трудности
- 👉 Радоваться настоящему

Сенсорам необходимы интуитивисты, чтобы

- 👉 Увидеть новые возможности
- 👉 Распознать признаки грядущих изменений
- 👉 Сосредоточить внимание на подготовке к будущим событиям
- 👉 Держать в уме широкую картину происходящего
- 👉 Предвидеть тенденции развития событий
- 👉 Увидеть, что удовлетворение в будущем заслуживает того, чтобы ради этого работать

ВЗАИМНАЯ ПОЛЬЗА ПРОТИВОПОЛОЖНЫХ ТИПОВ

Людам нормативного типа необходимы люди аналитического типа , чтобы

Людам аналитического типа необходимы люди нормативного типа, чтобы

- 👉 Анализировать последствия и подтекст
- 👉 Организовывать
- 👉 Предвидеть ошибки
- 👉 Изменять то, что требует изменений
- 👉 Последовательно придерживаться определенной политики
- 👉 Взвешенно соотносить “закон и доказательства”
- 👉 Увольнять людей, когда это необходимо
- 👉 Твердо противостоять оппонентам
- 👉 Убеждать
- 👉 Примирять
- 👉 Предвидеть, как будут чувствовать себя другие люди
- 👉 Возбуждать энтузиазм
- 👉 Учить
- 👉 Внушать
- 👉 Ценить справедливость
- 👉 Ценить людей, относящихся к аналитическому типу

КАК ОБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ РАЗНЫХ ТИПОВ

1. Общайтесь с человеком, относящимся к сенсорному типу:

- Будьте точны в изложении фактов
- Обращайтесь к прошлому (что уже было испробовано, что работало, что показывает прошлый опыт...)
- В изложении мыслей используйте индукцию (идите от фактов к принципам)
- Знайте свое дело (включая детали)
- Документально подтверждайте то, о чем говорите

2. Общайтесь с человеком, относящимся к интуитивному типу:

- Сосредоточьтесь на ситуации в целом
- Ориентируйтесь на будущее (ищите возможности)
- Используйте воображение и творческий потенциал этого человека
- Быстро реагируйте на изменение хода беседы (переходите от одной идеи к другой)
- Основывайте свое поведение на реакции этого человека

КАК ОБЩАТЬСЯ С ЛЮДЬМИ РАЗНЫХ ТИПОВ

3. Общайтесь с человеком, относящимся к аналитическому типу:

- В дискуссии используйте логику
- Ищите причины и следствия
- Анализируйте возможные варианты взаимосвязи между различными элементами ситуации или проблемы
- Сохраняйте спокойствие
- Анализируйте различные варианты со всеми их «за» и «против»

4. Общайтесь с человеком, относящимся к нормативному типу:

- С самого начала стремитесь установить с ним хорошие взаимоотношения
- Демонстрируйте интерес к тому, что говорит этот человек
- Определите его ценностные ориентации и учитывайте их в процесс коммуникации
- Будьте готовы к компромиссу
- Апеллируйте к чувствам этого человека

ДОМАШНЕЕ ЗАДАНИЕ: КОНФОРМИЗМ

Статья Стенли Милгрэма

«Национальность и конформность».

1. Документальный фильм
«Я и другие» (СССР, 1971)
<http://media-mera.ru/science/spe>
3. Документальный фильм
«Я и другие» (Россия, 2010)
4. Как родилась идея фильма «Я и другие».
Лекция Валерии Мухиной
<http://rutube.ru/tracks/3355486.html>

АССЕРТИВНОЕ

(позитивно-настойчивое)

Я – в порядке+ Вы – в порядке

СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ

АГРЕССИВНОЕ

Я- в порядке + Вы- не в порядке

ПАССИВНОЕ

Вы-в порядке + Я-не в порядке

АССЕРТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ. НЕОБХОДИМО УМЕТЬ:

- выражать чувства;
- выражать мнения и убеждения;
- говорить «да» или «нет»;
- менять мнение;
- сказать «я не понимаю»;
- быть самим собой и не подстраиваться под других;
- не брать на себя чужую ответственность;
- просить о чем-либо;
- устанавливать собственные приоритеты;
- рассчитывать на то, чтобы вас слушали и относились к вам серьезно;
- ошибаться;
- быть нелогичным, принимая решения;
- сказать «мне это безразлично».

ТИП “А” – ТИП “В”

Отметьте, пожалуйста, те количественные характеристики, которые лучше всего характеризуют Ваше поведение

1	Опаздываете на встречи	1 2 3 4 5 6 7 8	Никогда не опаздываете
2	Не любите соперничать с другими	1 2 3 4 5 6 7 8	Любите конкурировать
3	Не торопитесь, даже в критических ситуациях	1 2 3 4 5 6 7 8	Всегда выполняете работу в быстром темпе
4	Делаете дела последовательно, одно за другим	1 2 3 4 5 6 7 8	Любите делать сразу несколько вещей (одновременно), не закончив одну работу, уже планируете следующую
5	Медленно едите, двигаетесь и т.п.	1 2 3 4 5 6 7 8	Быстро едите, двигаетесь и т.п.
6	Открыто выражаете свои чувства и эмоции	1 2 3 4 5 6 7 8	Сдерживаете свои чувства
7	Много интересов за пределами работы	1 2 3 4 5 6 7 8	Все посвящено работе. Мало интересов за пределами работы

Type A-B Personality

Тип А	Тип В
высокая степень “агрессивности”	низкая степень “агрессивности”
количество и быстрота	качество и глубина



Особенно ценят количественные показатели и достижения
Любят звания, титулы, отличия
Торопят события
Любят решать несколько задач одновременно
Во имя достижения цели готовы преодолевать любые препятствия
Характеризуются быстрыми импульсивными движениями

Ценят преимущественно отношения
Ориентированны на качественные характеристики
Относительно спокойно относятся к титулам и званиям
Внешнее, как правило медлительны

IQ против EQ

Эмоциональная культура - Emotional Intelligence (EI)

- Осознание своих собственных эмоций
- Умение управлять своими эмоциями
- Самомотивация (умение достигать поставленных целей, не отступать от намеченного)
- Умение чувствовать и правильно истолковывать эмоции других людей
- Умение управлять эмоциями других

ПРИНЦИПЫ ГУМАНИСТИЧЕСКОЙ ПСИХОЛОГИИ

➤ **Конгруэнтность**

Единство мыслей, чувств и поведения человека.

➤ **Уважение к личности человека и его Я-концепции**

У каждого человека существует так называемая Я-концепция, в которую входит Я-образ, включающий «Я – идеальное» и «Я – реальное»

Для защиты своего Я-идеального человек бессознательно использует большое количество механизмов психологической защиты (вытеснение, замещение, регрессию, рационализацию, идентификацию и т.д.)

Если мы хотим конструктивно работать с человеком, мы должны оберегать его Я – концепцию.

➤ **Эмпатия** — способность понимать человека, сопереживать ему и демонстрировать это.

➤ **Эмоциональный интеллект** — понятие, введенное в практику ОП американским психологом Даниэлем Гоулменом. В настоящее время оно прочно вошло в практику менеджмента и организационного поведения. Эмоциональный интеллект объединяет сопереживание, конгруэнтность и эмпатию.

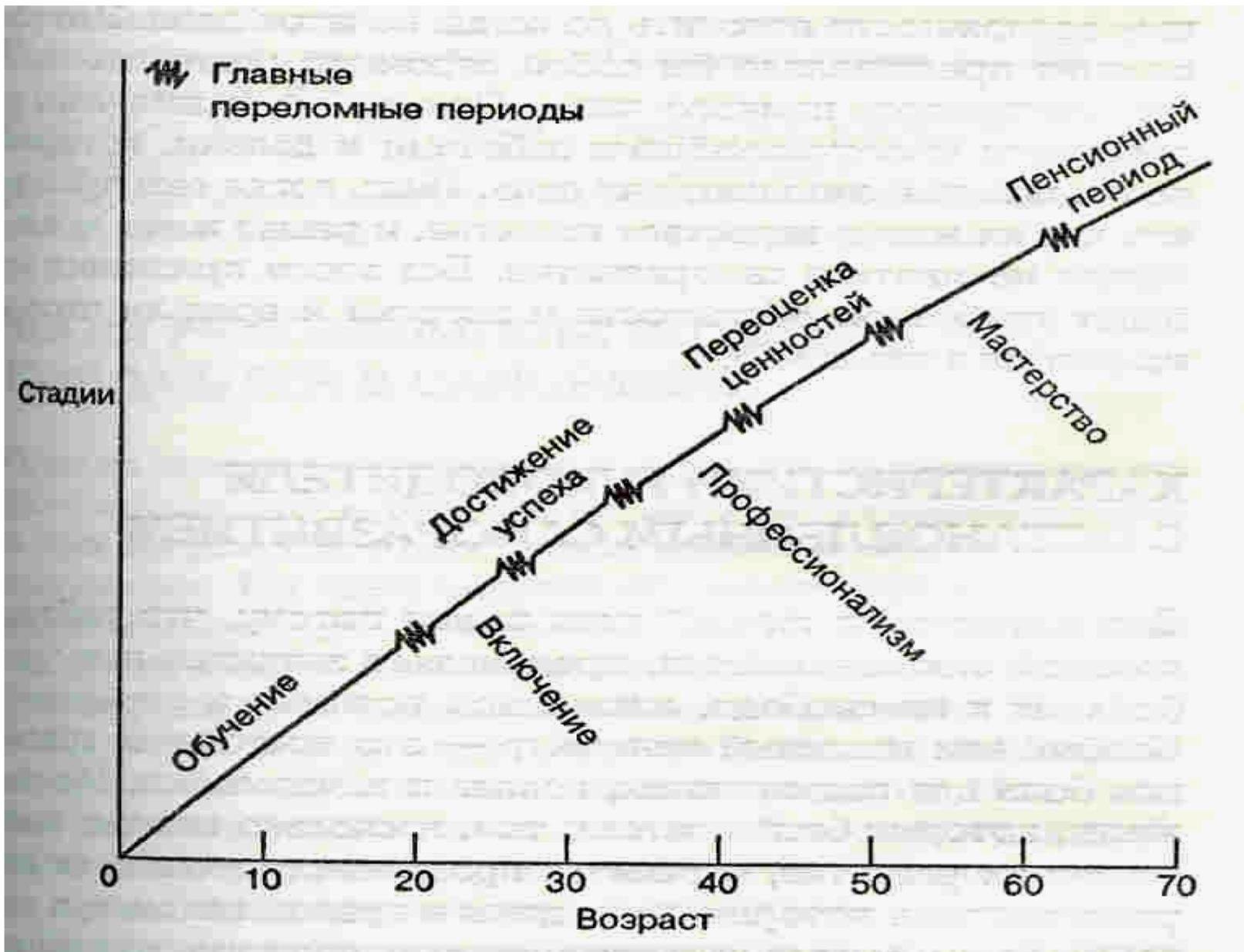
Практика показывает, что наибольшего успеха добиваются те руководители, кто обладает высоким эмоциональным интеллектом. Интеллект в традиционном понимании не гарантирует успеха в бизнесе и жизни.

Люди приходят работать в организацию, а уходят от своих руководителей.

ЦЕННОСТИ И УСТАНОВКИ: ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Ценности - компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

Установки - устойчивая предрасположенность к определенной эмоциональной или когнитивной оценке предмета или явления.



Этапы карьеры	лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становление	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье уровень зарплаты
Продвижение	до 45	Продвижение по служебной лестнице, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, самовыражение	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранение	до 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка к смене вида деятельности.	Стабилизация независимости, самовыражения, рост уважения.	Сохранения уровня зарплаты и интерес к другим источникам дохода.
Пенсионный	65 →	Занятие другими видами деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

КОНЕЧНЫЕ И ОПЕРАЦИОНАЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ

Конечные ценности

- Комфортная жизнь
- Интересная жизнь
- Ощущение достижения
- Мир во всем мире
- Мир красоты
- Равенство
- Безопасность семьи
- Свобода
- Счастье
- Внутренняя гармония
- Любовь
- Удовольствие
- Спасение
- Самоуважение
- Социальное признание
- Настоящая дружба
- Мудрость

Операциональные ценности

- Амбициозность
- Широта мышления
- Легкий нрав
- Любовь к чистоте
- Мужество
- Склонность к прощению
- Стремление прийти на помощь
- Честность
- Воображение
- Независимость
- Интеллект
- Логичность мышления
- Покорность
- Вежливость
- Ответственность
- Самоконтроль

СИСТЕМЫ ЦЕННОСТЕЙ РАЗНЫХ КУЛЬТУР

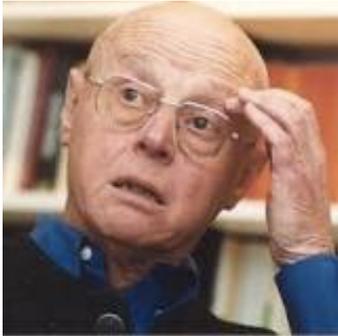
Американская	Японская	Арабская
Свобода	Принадлежность	Безопасность семьи
Независимость	Групповая гармония	Гармония в семье
Уверенность в себе	Коллективизм	Следование родительским наставлениям
Равенство	Возраст (старшинство)	Возраст
Индивидуализм	Групповой консенсус	Авторитет
Конкуренция	Сотрудничество	Компромисс
Эффективность	Качество	Преданность
Время	Терпение	Исключительное
Прямота	Опосредованность отношений	Опосредованность отношений
Открытость	Посредничество	Гостеприимство
Агрессивность	Межличностные отношения	Дружба
Неформальность отношений	Иерархия	Формализм/восхищение
Ориентация на будущее	Преимственность	Прошое и настоящее
Готовность к риску	Консервативность	Религиозная вера
Креативность	Информация	Традиция
Личные достижения	Групповые достижения	Социальное признание
Успех	Успех	Репутация
Деньги	Взаимоотношения	Дружба
Материальный достаток	Гармония с природой	Принадлежность
Приватность	Связи	Семейные связи

ФЕНОМЕН «КУЛЬТУРЫ». НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ

Автор	Определение
Тейлор (1871)	Культура - это комплекс всего, включающий знания, верования, искусство, мораль, законы, обычаи, и любые другие способности человека и привычки необходимые человеку как члену общества
Херковитц (1948)	Культура – это созданная человеком часть человеческой внешней среды
Кребер и Клухон (1952)	Культура это - переданные образцы ценностей, идей и других символических систем проявляющиеся в поведении человека
Хофстеде (1980)	Культура - это коллективное программирование ума, которое отличает одну группу от другой
Мери Дуглас (1982)	Культура – способ жизни
Холл и Холл (1987)	Культура – это, прежде всего система по созданию, передаче, сохранению и обработке информации



ФЕНОМЕН «КУЛЬТУРЫ». НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ



Герт Хофстеде

Предложил модель, которая содержит четыре измерения национальной культуры, используемые в процессе управления международными корпорациями:

Дистанцирование власти - степень целесообразности неравномерного распределения (концентрации) власти между различными уровнями управления международных корпораций.

Стремление избежать неопределенности.

Соотношение между индивидуализмом и коллективизмом

Тяготение к маскулинности (мужественности) или феминизму (женственности).

Впоследствии вместе с другими исследователями в 1987 г. было выявлено и пятый временное измерение национальной культуры, а именно соотношение между краткосрочной и долгосрочной ориентациями.

КОЛЛЕКТИВИЗМ / ИНДИВИДУАЛИЗМ: и уровень экономического развития

Коллективизм

- Ожидания карьерного роста внутри компании
- Приоритет групповых интересов над индивидуальными
- «Потеря лица», стыд перед членами коллектива
- Ответственность перед другими
- Ценится лояльность и преданность работника

Индивидуализм

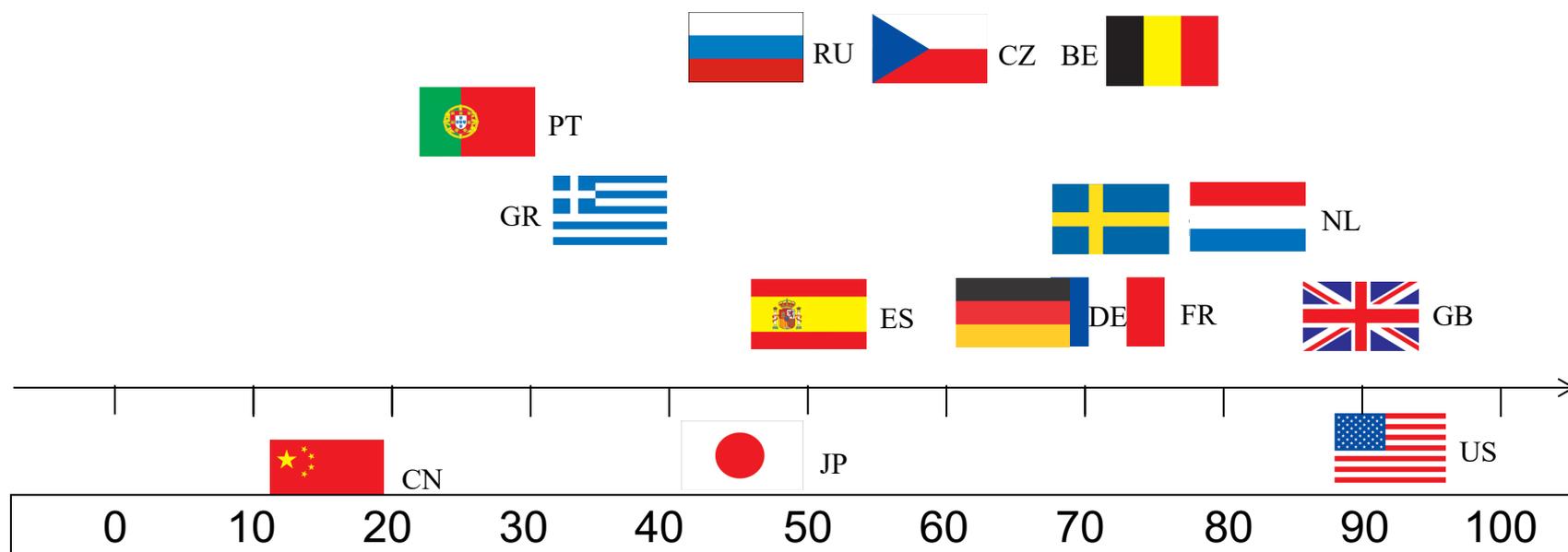
- Каждый за себя
- Частая смена работы
- Ответственность перед собой
- Легкая адаптация к новым, неизвестным, неожиданным идеям
- Ценится личная результативность и вклад, активность инициатива и стремление конкурировать

КОЛЛЕКТИВИЗМ / ИНДИВИДУАЛИЗМ

(примеры и факты)

Коллективизм	Индивидуализм
Идентичность возникает в рамках социальной системы	Идентичность связана только с самим индивидом
Дипломы позволяют проникнуть в группы с более высоким статусом	Дипломы повышают экономическую значимость и самоуважение
Отношение между работником и работодателем измеряются моральными параметрами, также как и в семье	Отношения между работником и работодателем представляют собой договор, заключаемый к обоюдной пользе
(Эмоциональная) зависимость от предприятия	(Эмоциональная) независимость от предприятия
Малая мобильность по поиску работы	Высокая мобильность в поиске работы
Новые методы менеджмента вызывают не большой интерес	Менеджеры хотят применять новейшие методы управления
Инструкции применяются в зависимости от ситуации	Инструкции имеют универсальный характер
Индивидуальная инициатива не приветствуется	Индивидуальная инициатива приветствуется

ИНДИВИДУАЛИЗМ



Коллективизм

Индивидуализм

ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ

(эмоциональное расстояние между начальником и подчиненным а также формальные и неформальные атрибуты власти и статуса)

Малая дистанция

- Субординация, но подчиненные могут иметь и высказывать свое мнение
- Внешне не чувствуются различия
- Инициатива с более низких уровней
- Компетентность на первом месте
- Децентрализация власти
- Доступно много информации

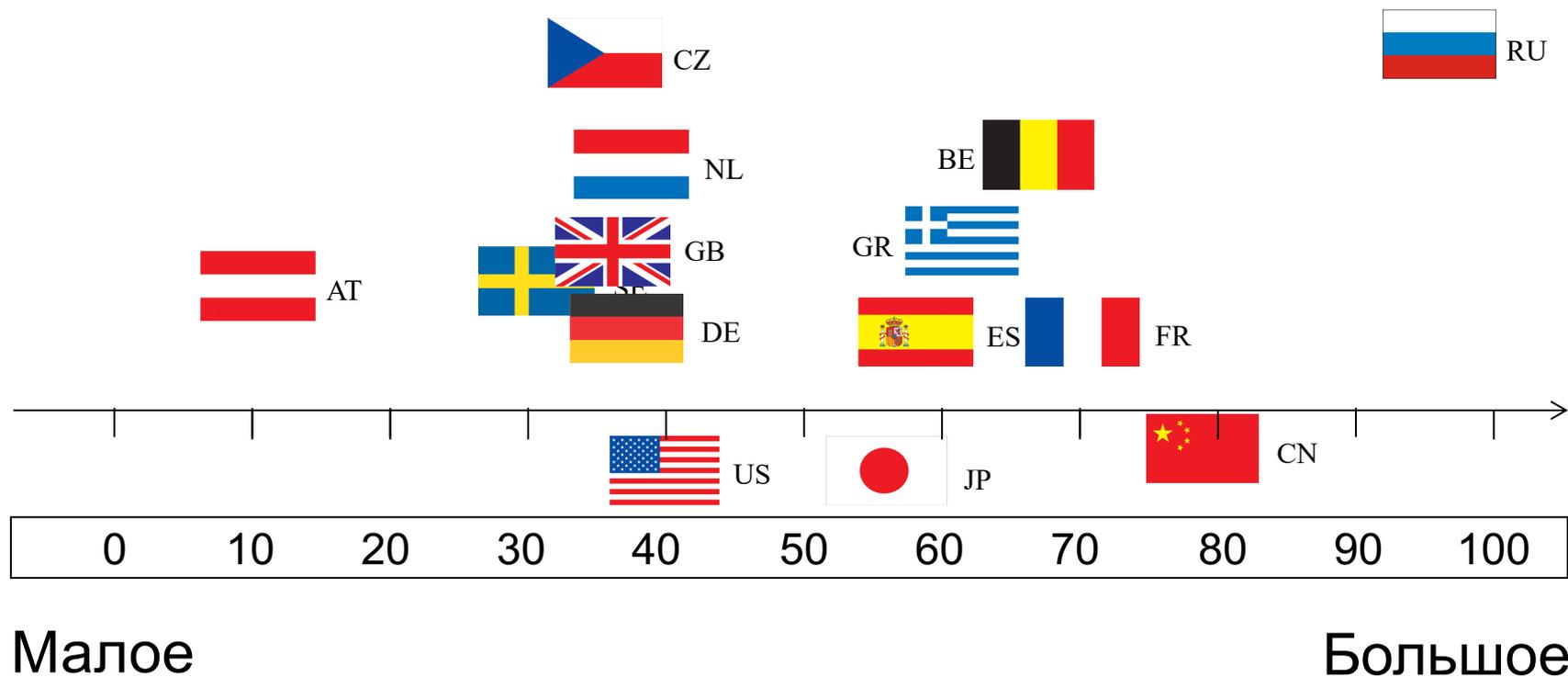
Большая дистанция

- Субординация, но подчиненные должны следовать правилам, быть послушными
- «Вы понимаете, кто здесь босс»
- Почти нет взаимодействия между уровнями
- Уважение к начальнику - он всегда прав
- Централизация власти
- Информационные потоки ограничены

ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ (примеры и факты)

Низкий показатель ВД	Высокий показатель ВД
<ul style="list-style-type: none">• Неравенство между людьми должно быть возможно меньшим	<ul style="list-style-type: none">• Неравенство между людьми• ожидаемо и желаемо
<ul style="list-style-type: none">• Родители обращаются с детьми• как с равными	<ul style="list-style-type: none">• Родители воспитывают детей в послушании
<ul style="list-style-type: none">• Тенденция к децентрализации	<ul style="list-style-type: none">• Тенденция к централизации
<ul style="list-style-type: none">• Небольшие различия в зарплатах между высшими и низшими иерархическими слоями	<ul style="list-style-type: none">• Большие различия в зарплатах• внутри иерархии
<ul style="list-style-type: none">• Менеджеры принимают решение после консультаций с подчиненными	<ul style="list-style-type: none">• Менеджеры принимают решение самостоятельно и в патриархальном стиле
<ul style="list-style-type: none">• Менеджеры предпочитают практический стиль и систематический подход	<ul style="list-style-type: none">• Менеджеры охотно представляют себя принимающими решения в интересах блага
<ul style="list-style-type: none">• Привилегии и статусные символы вызывают неодобрение	<ul style="list-style-type: none">• Привилегии и статусные символы ожидаемы и популярны

РАССТОЯНИЕ ВЛАСТИ



ОТНОШЕНИЕ К РИСКУ – ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

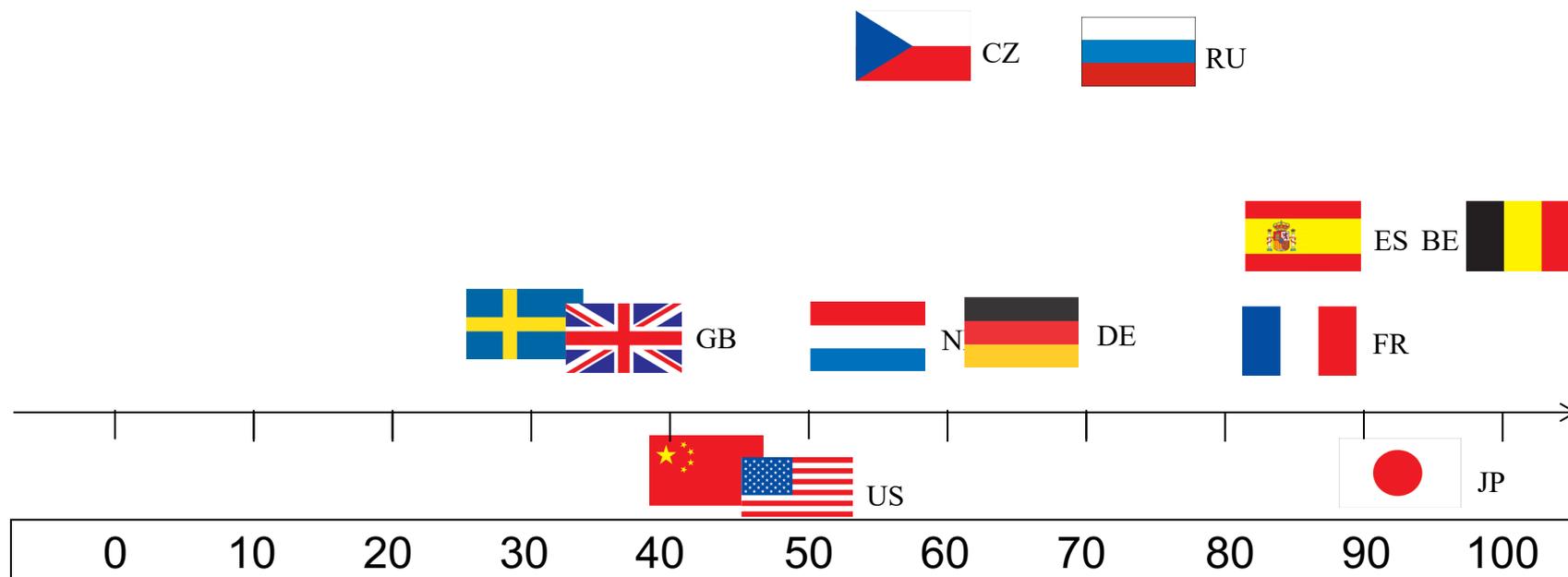
Толерантность

- Неформальный стиль управления и взаимоотношений
- Разнообразии ценностей
- Поощрение новых идей
- вера в здравый смысл, прагматизм
- Терпимость к риску
- Новое, неизвестное - интересно
- Агрессия и эмоции не должны показываться

Стремление минимизировать риск и неопределенность

- Множество формальных правил и процедур при взаимодействии
- Однородность ценностей
- Социальные гарантии
- Вера в теорию, экспертов
- Консерватизм, экстремизм
- новое, неизвестное – угрожает
- Агрессию и эмоции можно показывать

ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ



Низкое
(толерантность)

Высокое
(правила)

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА : РОССИЯ и США

(по результатам исследований зарубежных специалистов)

Основные характеристики	Россия	США
Индивидуализм	26	90
Дистанция власти	76	40
Избежание риска	92	45

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ В РОССИИ НА ОСНОВЕ ТЕОРИИ ХОФШТЕДЕ

- индивидуализм/коллективизм – преобладание коллективистских наклонностей
- отношение к власти – «дистанция власти» и степень авторитаризма значительно выше среднего
- отношение к риску – сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму
- отношение к роли женщины в обществе – только формальное равноправие

РОЛЬ ЖЕНЩИНЫ В ОБЩЕСТВЕ

Пенсионный возраст в разных странах для мужчин и женщин

Единый

В большинстве стран пенсионный возраст наступает одновременно как для мужчин, так и для женщин

- США, Дания – 67
- Австрия, Германия, Швеция, Япония, Голландия - 65 лет и мн. др.

Различный

- Россия - 60, 55
- Чили 65,60
- Азербайджан 62, 57
- Армения 64, 59
- Казахстан 65, 60
- Грузия 65, 60

УСТАНОВОЧНАЯ СИСТЕМА



ФУНКЦИИ УСТАНОВОК

- ✓ Функция приспособления
- ✓ Функция защиты собственного эго
- ✓ Функция выражения ценностных ориентаций
- ✓ Познавательная функция

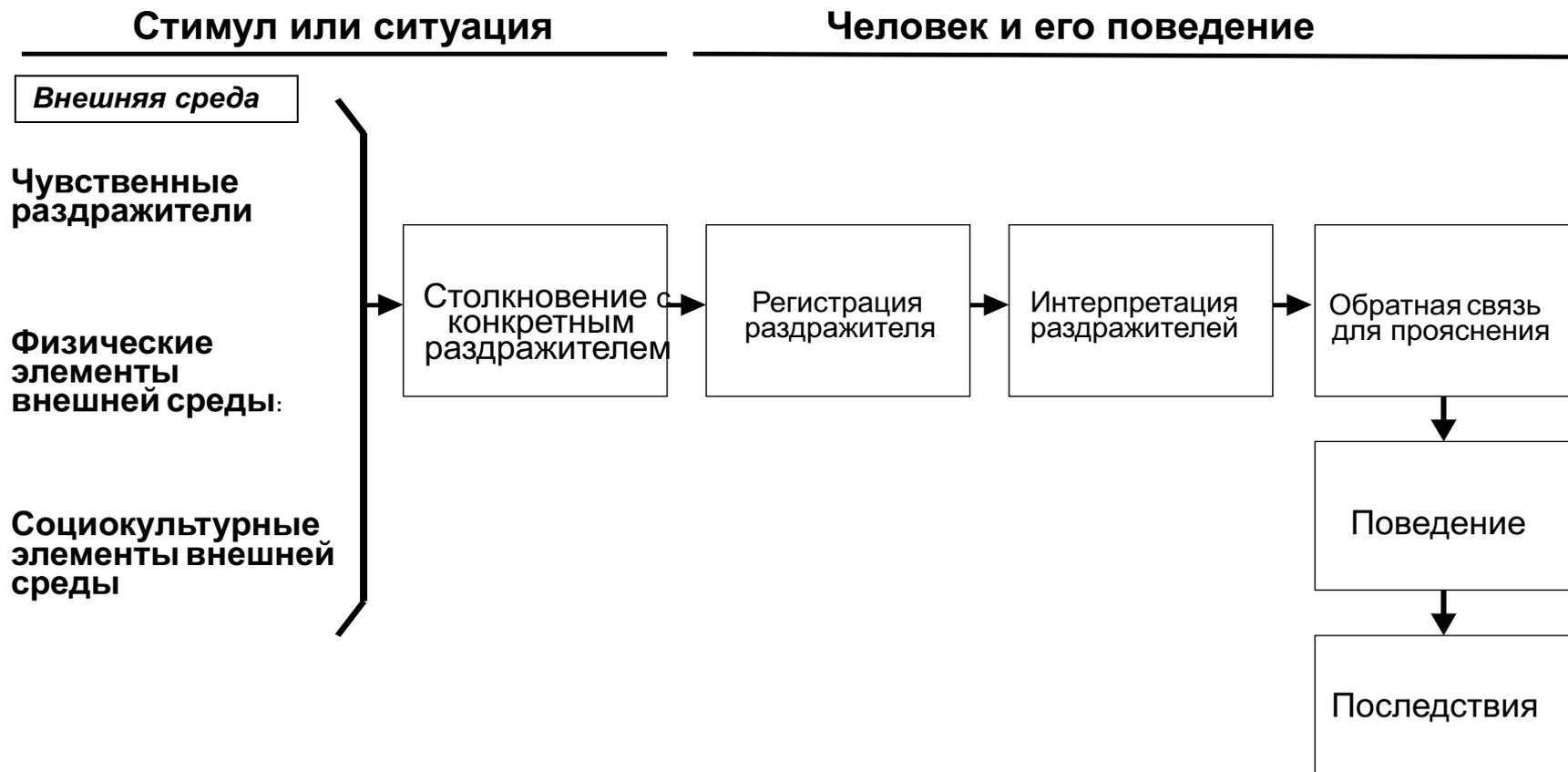
МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ УСТАНОВОК

- Предоставление новой информации
- Воздействие страхом
- Устранение несоответствий
- Влияние друзей или коллег
- Привлечение к сотрудничеству
- Социальное научение

Тема 2

ПРОЦЕССЫ ВОСПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

СУБПРОЦЕССЫ ВОСПРИЯТИЯ



СОЦИАЛЬНОЕ ВОСПРИЯТИЯ

- Характеристики наблюдателя и наблюдаемого
- Атрибуция
- Стереотипизация
- Эффект ореола

Каузальная атрибуция

- 1) систематических различий в объяснении человеком своего поведения и поведения других людей;
 - 2) отклонений процесса каузальной атрибуции от логических норм под действием субъективных (мотивационных и информационных) факторов; (мотивационных и информационных) факторов; оказываемого на стимулирующего воздействия, объяснением мотивацию и деятельности человека внешними факторами.
 - 3) стимулирующего воздействия, объяснением неудачных результатов этой деятельности внутренними факторами, а успешных — внутренними факторами.
- Каузальная атрибуция изучается также как явление возложения или принятия членами группы персональной ответственности за успехи и неудачи в совместной деятельности. Показано, что в группах высшего уровня развития (в коллективах) это явление адекватно реальному вкладу членов коллектива в результат деятельности.

ЭКСПЕРИМЕНТ ФОРЕРА

РАЗНОВИДНОСТИ КОГНИТИВНЫХ СТИЛЕЙ

- полнезависимость — полезависимость;
- конкретность — абстрактность;
- узкий — широкий диапазон эквивалентности;
- узость — широта категории;
- ригидный — гибкий познавательный контроль;
- низкая — высокая толерантность к нереалистическому опыту;
- фокусирующий — сканирующий контроль;
- сглаживание — заострение;
- импульсивность — рефлексивность;
- когнитивная простота — сложность;

КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ

1. Принятие решений и искажения, связанные с поведением
2. Искажения, связанные с вероятностями и верованиями
3. Социальные искажения

СОЦИАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



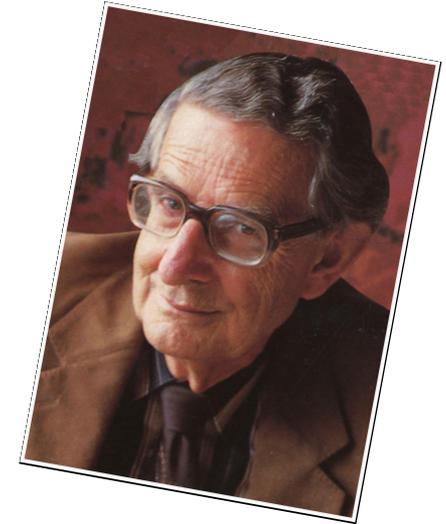
Роберт Торндайк

В 30-е годы Роберт Торндайк ввел понятие "социального интеллекта", описывая способности людей к адаптации в обществе.

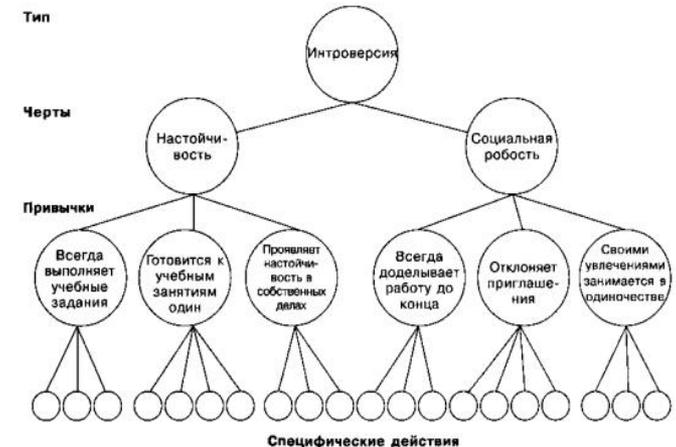


Давид Векслер

написал об интеллектуальных и неинтеллектуальных компонентах (аффективные, личностные и социальные факторы)



Ганс Айзенк



ДЖОЙ ПОЛ ГИЛФОРД

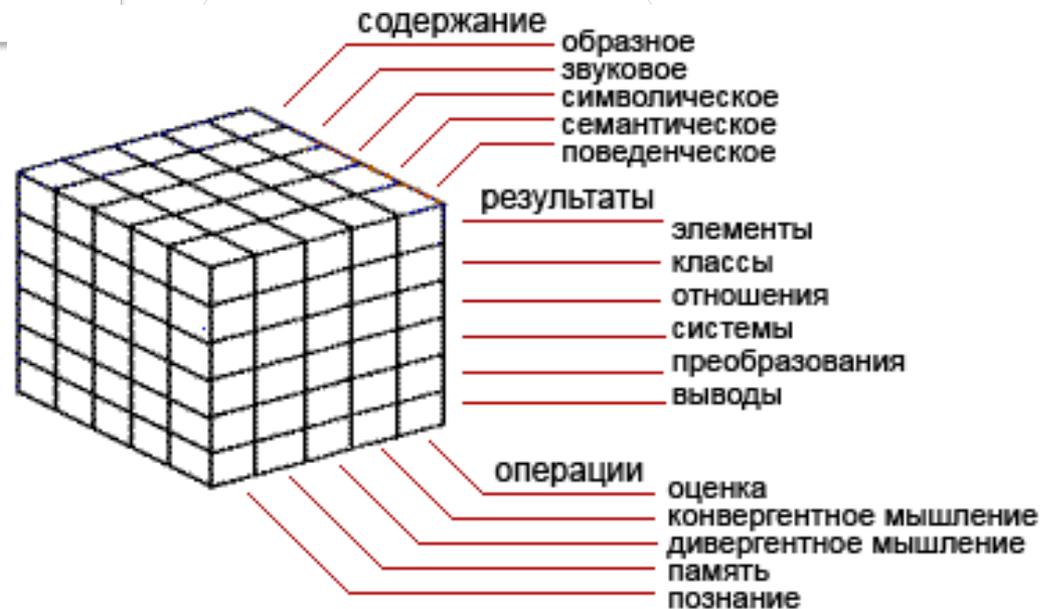


Продуктивность
или производительность
(fluency)

Гибкость
(flexibility)

Оригинальность
(originality)

«ТРИ СТОРОНЫ ИНТЕЛЛЕКТА»



ДЖОЙ ПОЛ ГИЛФОРД (1968)

1. **Продуктивность, беглость или производительность (fluency)** — фактор характеризует беглость творческого мышления и определяется общим числом созданных новых идей и предметов в единицу времени. Чем выше творческая продуктивность человека, тем больше новых идей он готов создавать. Развивается креативная беглость в основном с опытом: хорошим знанием алгоритмов генерирования новых идей, а также практикой применения этих алгоритмов. Основатель «теории решения изобретательских задач» Генрих Альтшуллер говорил, что многие изобретатели постепенно приобретают навык продуктивности творческого процесса и способны быстро предлагать новые решения (подробнее смотрите видео «Введение ТРИЗ»).

2. **Гибкость (flexibility)**— этот фактор характеризует способность предлагать творческие решения, основанные на разных алгоритмах или из разных областей знаний. У человека может быть высокая творческая производительность, однако все его идеи могут быть однородными. Поэтому гибкость мышления является важнейшим свойством креативности. Одним из факторов развития гибкости творческого мышления является умение применять различные фреймы и модели восприятия.

ДЖОЙ ПОЛ ГИЛФОРД (1968)

3. Оригинальность (originality)— фактор характеризует своеобразие креативного мышления, необычность подхода к решению творческих задач и определяется количеством редких креативных решений и оригинальностью структуры ответа. Для развития оригинальности творческого мышления важно не только знать алгоритмы разрыва шаблона, фрейминга, но и обладать личностными качествами, которые выделяют вас среди остальных людей. Ведь оригинальность характеризуется непохожестью на других, и поэтому не является свойством себе, а зависима от внешней среды. По сути, оригинальность креативного мышления не является ключевой характеристикой творческого процесса, но эта характеристика показывает насколько мышление человека способно давать неординарные ответы.

4. Сложность (elaboration)— определяется детализированностью образов творческого мышления, разработанностью предлагаемых идей. Творческий процесс для многих людей характеризуется достаточно поверхностным мышлением. Однако иногда важно, чтобы креативность человека была логичной, обоснованной. Например, изобретатель должен создавать новые продукты с продуманным механизмом работы, которые выполняют определенную поставленную цель. А инновационный предприниматель должен предлагать рентабельные бизнес-идеи, на которые есть спрос. Свойство сложности креативного мышления направлено на понимание жизнеспособности идей и профессионализма творческого человека. На основе этих четырех свойств креативности было создано множество тестов, проверяющих качество творческой деятельности человека. Основоположником этих тестов также является Джой Пол Гилфорд.



Говард Гарднер

Создал теорию множественных интеллектов.
 Он предположил, что существует **внеличностный интеллект** (умение понимать намерения и мотивации других людей) и **внутриличностный интеллект** (умение понимать себя, свои чувства, страхи и мотивы).



Battle of the Brains (BBC) 2007



1983	Модель множественных интеллектов
1983	Нерешённые проблемы связи генетики и интеллекта
1997	Свойства экстраординарных, творческих людей
2006	Гипотеза о признаке талантливых детей

СВОЙСТВА ЭКСТРАОРДИНАРНЫХ ЛЮДЕЙ

Экстраординарные умы / Extraordinary Minds,

Сформулированы типологические характеристики творцов:

- творец появляется на свет в географической точке, удалённой от центров культуры;
- в семье будущего творца царят строгий порядок, жестко насаждаемая дисциплина в лучших традициях типичной буржуазной семьи;
- в юности творческая личность общается с другими родственными талантами;
- выбор будущего поприща предопределяется довольно жёстко;
- под сомнение ставятся «незыблемые основы»: либо прямо, либо исподволь создаются произведения, идущие вразрез с тем, что считается общепринятым;
- упорная работа с целью овладения секретами профессионального мастерства в течение 10 лет венчается первым крупным успехом;
- исподволь вызревает понимание, что господствующие догмы и установки порочны в своей основе;
- особое пристрастие к таким объектам, областям исследования (вершинам), которые считаются опасными и труднодоступными;
- изоляция от мира, «разреженная» атмосфера творчества;
- важность поддержки окружающих, когда в муках появляется на свет годами вынашиваемое «детище».

ТЕОРИЯ EQ Рувена Бар-Она



Внутриличностная сфера
(внутриличностная сфера
касается нашей способности
понимать себя и управлять собой)

Самоанализ	способность распознавать, что вы чувствуете и почему вы это чувствуете, и осознавать действие, которое ваше поведение производит на окружающих;
Ассертивность (самоутверждение)	способность открыто выражать свои мысли и чувства, быть твердым и защищать свою точку зрения;
Самоуважение	способность признавать свои сильные и слабые стороны и быть хорошего мнения о себе, несмотря на слабости;
Самореализация	способность реализовать свой потенциал и быть удовлетворенным своими достижениями на работе и в личной жизни.

Межличностная сфера
(касается «общественных навыков» — способности взаимодействовать и ладить с другими)

Эмпатия	это способность понимать, что другие люди могут чувствовать и думать;
Социальная ответственность	это способность сотрудничать с другими людьми и быть полезным членом своей социальной группы.
Межличностные отношения	это умение завязывать и поддерживать отношения, которые взаимно благотворны и отмечены способностью к компромиссам и чувству социальной близости.

ТЕОРИЯ EQ Рувена Бар-Она



Адаптивность

(включает в себя способность быть гибким и реалистичным и решать ряд проблем по мере их возникновения)

Понимание (адекватная оценка) действительности	способность видеть вещи такими, какими они на самом деле являются, а не такими, как вам хочется их видеть, или такими, какими вы их боитесь;
Гибкость	способность согласовывать свои чувства, мысли и действия с изменяющимися условиями;
Умение решать проблемы	способность определить проблему и затем перейти к созданию и выполнению эффективного, подходящего решения.

Управление стрессом

(сфера умения справиться со стрессом касается способности выдерживать стресс и контролировать свои импульсы)

Переносимость стресса	способность оставаться спокойным и сосредоточенным, конструктивно противостоять неблагоприятным событиям и противоречивым эмоциям, не сдаваясь;
Контроль над импульсами	способность сопротивляться искушению или отложить порыв к немедленному действию.

Общее настроение

Оптимизм	это способность поддерживать реалистичную положительную установку, особенно при неблагоприятных обстоятельствах;
Счастье (happiness)	способность быть довольным жизнью, доставлять удовольствие себе и другим и с энтузиазмом и радостью предаваться ряду увлечений.



Джон Д. Майер

ТЕОРИЯ EQ

Джона Майера – Питера Саловэя



Питер Саловэй

Точность оценки и выражения эмоций. Эмоции являются для нас сигналом о важных событиях, которые происходят в нашем мире, будь это внутренний мир или внешний. Важно точно понимать как свои эмоции, так и эмоции, которые испытывают другие люди. Это умение представляет собой *способность определить эмоции по физическому состоянию и мыслям, по внешнему виду и поведению. Кроме того, оно включает в себя и способность точно выразить свои эмоции потребности, связанные с ними, другим людям.*

Использование эмоций в мыслительной деятельности. То, как мы себя чувствуем, влияет на то, как мы думаем и о чем мы думаем. Эмоции направляют наше внимание на важные события, они готовят нас к определенным действиям и влияют на наш мыслительный процесс. Эта способность помогает понять, как можно думать более эффективно, используя эмоции. Управляя эмоцией, человек может изменять свое восприятие (рефрэйминг), видеть мир под разным углом и более эффективно решать проблемы. .

Понимание эмоций. Эмоции — не случайные события. Их вызывают определенные причины, они меняются по определенным правилам. Эта способность отражает умение определить источник эмоций, классифицировать эмоции, распознавать связи между словами и эмоциями, интерпретировать значения эмоций, касающихся взаимоотношений, понимать сложные (амбивалентные) чувства, осознавать переходы от одной эмоции к другой и возможное дальнейшее развитие эмоции.

Управление эмоциями. Поскольку эмоции содержат информацию и влияют на мышление, имеет смысл принимать их во внимание при построении логических цепочек, решении различных задач, принятии решений и выборе своего поведения. Для этого необходимо принимать эмоции вне зависимости от того, являются ли они желаемыми или нет, и выбирать стратегии поведения с их учетом. Эта способность относится к умению использовать информацию, которую дают эмоции, вызывать эмоции или отстраняться от них в зависимости от их информативности или пользы; управлять своими и чужими эмоциями.

MSCEIT

(Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)



Дэвид Карузо
со-разработчик теста



Инструкция: Оцените насколько сильно выражено каждое из чувств, приведенных ниже, на этой картине (Пожалуйста, выберите ответ по каждому пункту)

	1	2	3	4	5
1. Печаль					
2. Злость					
3. Удивление					
4. Отвращение					
5. Возбуждение					



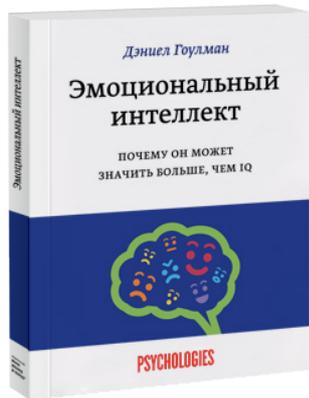
Инструкция: Насколько сильно выражены нижеприведенные чувства в этом лице? (Пожалуйста, дайте ответ по каждой шкале)

1. Отсутствие счастья	1	2	3	4	5	Большое счастье
2. Отсутствие печали	1	2	3	4	5	Сильная печаль
3. Отсутствие страха	1	2	3	4	5	Сильный страх
4. Отсутствие гнева	1	2	3	4	5	Сильный гнев
5. Отсутствие отвращения	1	2	3	4	5	Сильное отвращение

Какое(ие) настроение(я) помогло бы сочинению вдохновенной мелодии военного марша?

	помогает				не помогает
ГНЕВ	1	2	3	4	5
ВЗВОЛНОВАННОСТЬ	1	2	3	4	5
НЕДОВОЛЬСТВО	1	2	3	4	5

ТЕОРИЯ EQ Дэниэла Гоулмана



Дэниэл Гоулман

Самосознание

Эмоциональное самосознание. Лидеры с высоким эмоциональным самосознанием прислушиваются к своим внутренним ощущениям и осознают воздействие своих чувств на собственное психологическое состояние и рабочие показатели.

Они чутко улавливают свои главные ценности и часто способны интуитивно выбрать лучший способ поведения в сложной ситуации, воспринимая благодаря своему чутью картину в целом. Лидеры, наделенные развитым эмоциональным самосознанием, часто бывают справедливыми и искренними, способными открыто говорить о своих чувствах и верящими в свой идеал.

Точная самооценка. Лидеры с высокой самооценкой обычно знают свои сильные стороны и осознают пределы своих возможностей. Они относятся к себе с юмором, с готовностью обучаются навыкам, которыми плохо владеют, и приветствуют конструктивную критику и отзывы о своей работе. Руководители с адекватной самооценкой знают, когда нужно попросить помощи и на чем следует акцентировать внимание при выработке новых лидерских качеств.

ТЕОРИЯ EQ Дэниэла Гоулмана

Контроль

Уверенность в себе. Точное знание своих способностей позволяет лидерам полноценно использовать свои сильные стороны. Уверенные в себе лидеры с радостью берутся за трудные задачи. Такие руководители не теряют ощущения реальности, обладают чувством собственного достоинства, которое выделяют их на фоне групп

Обуздание эмоций. Лидеры, обладающие этим навыком, находят способы контролировать свои разрушительные эмоции и импульсы и даже использовать их на пользу делу. Воплощением руководителя, способного управлять своими чувствами, является лидер, сохраняющий спокойствие и рассудительность даже в условиях сильного стресса или во время кризиса — он остается невозмутимым даже в том случае, когда сталкивается с проблематичной ситуацией.

Открытость. Лидеры, которые откровенны с собой и окружающими, живут в согласии со своими ценностями. Открытость — искреннее выражение своих чувств и убеждений — способствует честным отношениям. Такие лидеры открыто признают свои ошибки и неудачи и, не закрывая на это глаза, борются с неэтичным поведением других.

ТЕОРИЯ EQ Дэниэла Гоулмана

Адаптивность. Лидеры, обладающие адаптивностью, способны ловко расправляться с многообразными требованиями, не теряя сосредоточенности и энергии, и чувствуют себя комфортно в неизбежно полной неопределенностей организационной жизни. Такие руководители гибко приспосабливаются к очередным сложностям, ловко подстраиваются под меняющуюся ситуацию и чужды косности мышления перед лицом новых данных и обстоятельств.

Воля к победе. Лидеры, которые обладают этим качеством, ориентируются на высокие личные стандарты, заставляющие их постоянно стремиться к совершенствованию — повышению качества собственной работы и эффективности деятельности подчиненных. Они прагматичны, ставят перед собой не особенно высокие, но требующие усилий цели, и способны рассчитать риск так, чтобы цели эти были достижимыми. **Признаком воли к победе является постоянное желание учиться самому и обучать других приемам более эффективной работы.**

Инициативность. Лидеры, чувствующие, что необходимо для эффективности, т. е. убежденные, что держат удачу за хвост, отличаются инициативностью. Они используют благоприятные возможности — или сами их создают, — а не просто сидят у моря и ждут погоды. Такой лидер, не колеблясь, нарушит или как минимум обойдет правила, если это необходимо для будущего.

Оптимизм. Лидер, который заряжен оптимизмом, найдет способ выкрутиться из трудных обстоятельств, он увидит в создавшейся ситуации благоприятную возможность, а не угрозу. Такой руководитель позитивно воспринимает других людей, ожидая от них самых лучших проявлений. Благодаря их мировоззрению, они воспринимают все грядущие перемены как изменения к лучшему.

ТЕОРИЯ EQ Дэниэла Гоулмана

Эмпатия (социальная чуткость)

Сопереживание. Лидеры, обладающие способностью прислушиваться к чужим переживаниям, умеют настроиться на широкий диапазон эмоциональных сигналов. Это качество позволяет им понимать невысказанные чувства как отдельных людей, так и целых групп. Такие лидеры участливо относятся к окружающим и способны мысленно встать на место другого человека. Благодаря такой эмпатии лидер прекрасно ладит с людьми из различных социальных слоев или даже других культур.

Деловая осведомленность. Лидеры, остро чувствующие все движения организационной жизни, часто политически проницательны, способны выявлять важнейшие социальные взаимодействия и разбираться в тонкостях властной иерархии. Такие руководители обычно понимают, какие политические силы действуют в организации и какие руководящие ценности и негласные правила определяют поведение ее сотрудников.

Предупредительность. Лидеры, наделенные этой способностью, стремятся создать в организации такой эмоциональный климат, чтобы сотрудники, непосредственно общающиеся с клиентами и покупателями, всегда поддерживали с ними нужные отношения. Такие руководители внимательно отслеживают, насколько удовлетворены их клиенты, желая убедиться, что те получили все необходимое. Сами они тоже всегда готовы общаться со всеми желающими.

ТЕОРИЯ EQ Дэниэла Гоулмана

Управление отношениями

Воодушевление. Лидеры с такими навыками умеют вызвать у сотрудников отклик и одновременно увлечь их привлекательным образом будущего или общей миссией. Такие руководители лично подают подчиненным пример желаемого поведения и способны отчетливо изложить общую миссию так, чтобы воодушевить остальных. Они ставят цель, выходящую за рамки повседневных задач, и тем самым делают работу сотрудников более одухотворенной.

Влияние. Признаки способности оказывать влияние на людей многообразны: от умения выбрать верный тон при обращении к конкретному слушателю до способности привлечь на свою сторону заинтересованных лиц и добиться массовой поддержки своей инициативы. Когда лидеры, владеющие этим навыком, обращаются к группе, они неизменно убедительны и обаятельны.

Помощь в самосовершенствовании. Лидеры, имеющие опыт развития человеческих способностей, проявляют неподдельный интерес к тем, кому они помогают совершенствоваться, — видят их цели, достоинства и недостатки. Такие руководители способны своевременно дать своим подопечным ценный совет. Они от природы хорошие учителя и наставники.

Содействие изменениям. Лидеры, которые умеют инициировать преобразования, способны разглядеть необходимость в изменениях, бросить вызов установившемуся порядку вещей и отстаивать новый. Они могут убедительно выступать в защиту преобразований даже перед лицом оппозиции, приводя веские доводы в пользу необходимости перемен. Они умеют находить практические способы преодоления препятствий, стоящих у них на пути.

Урегулирование конфликтов. Лидеры, которые искусно улаживают разногласия, умеют вызвать на откровенный разговор конфликтующие стороны; они способны понять разные мнения и затем нащупать точку соприкосновения — идеал, который смогут разделить все. Они выводят конфликт на поверхность, принимают чувства и позиции всех его участников, а затем направляют эту энергию в русло общего идеала.

Командная работа и сотрудничество. Лидеры, которых можно назвать великолепными командными игроками, создают в организации атмосферу общности и сами подают пример уважительного, отзывчивого и товарищеского отношения к людям. Они вовлекают остальных в активное, азартное стремление к общим идеалам, укрепляют моральный дух и чувство единства коллектива. Они не жалеют времени на создание и скрепление тесных человеческих отношений, не ограничиваясь рамками рабочей обстановки.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

Осознание своих эмоций

В каждый момент времени человек испытывает какую-либо эмоцию. Умение осознавать свои эмоции относится к способности человека определять, какую именно эмоцию он испытывает в данный момент, по физическому состоянию и *внутреннему диалогу*; соотносить эту эмоцию с ее названием; определять, из каких базовых эмоций состоит испытываемая сложная, осознавать изменение интенсивности эмоции и переходы от одной эмоции к другой.

Осознание эмоций других

Возможность понимать эмоции, испытываемые другими людьми, по их вербальному и невербальному поведению, дифференцировать истинные и ложные проявления чувств других людей, определять изменение интенсивности эмоции и переходы от одной эмоции к другой.

Управление своими эмоциями

Умение определять источник и причину возникновения эмоции, ее назначение и возможные последствия развития, степень ее полезности в конкретной ситуации; в соответствии с этим при необходимости найти способ регуляции эмоции (изменения степени ее интенсивности или замены на другую эмоцию), управляя дыханием, состоянием тела, используя вербальные и невербальные способы управления эмоциями и управление внутренним диалогом. К этому же умению относится способность вызывать у себя эмоцию, необходимую в конкретной ситуации.

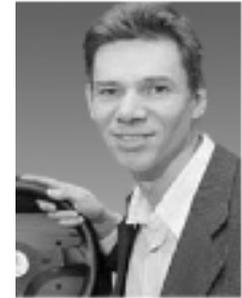
Управление эмоциями других людей

Умение определять возможную причину возникновения эмоции у другого человека и предполагать последствия ее развития, изменение эмоционального состояния другого человека (интенсивности эмоции, перехода на другую эмоцию) с помощью вербальных и невербальных средств; способность вызывать нужную эмоцию в людях. В отличие от манипулятивной игры на эмоциях других, такое взаимодействие помогает людям развивать первые три навыка эмоциональной компетентности.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ



Зайндер Моше



Мэттьюс Джералд



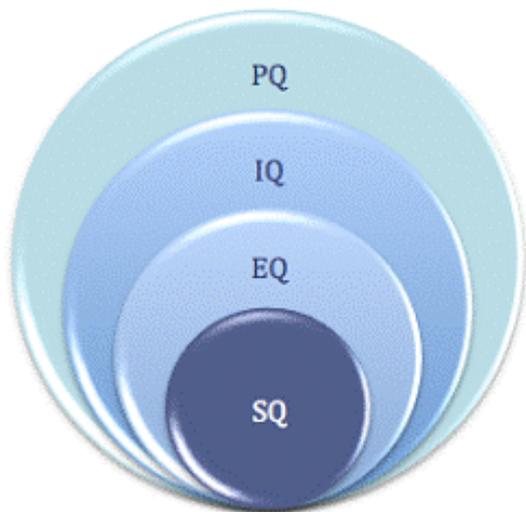
Робертс Ричард Д.



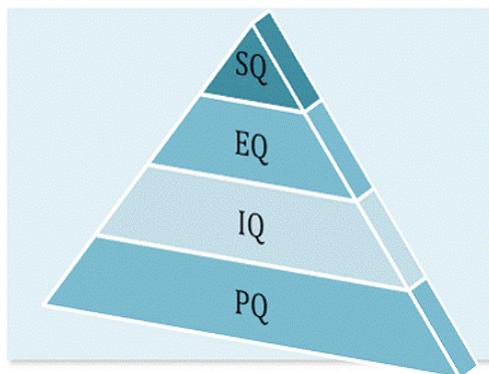
Люсин Дмитрий Владимирович

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ: Проблемы
теории, измерения и применения на практике (2004)

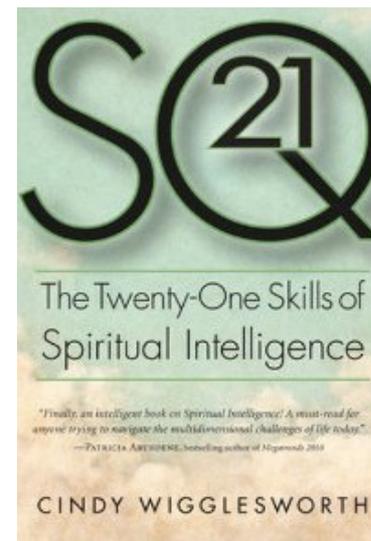
ГЛУБИННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ



DEEP INTELLIGENCE = ALL 4 ESSENTIAL INTELLIGENCES IN PROPER BALANCE FOR THE ROLE AND THE BUSINESS CONTEXT OF THE LEADER



Синди Вигглсворс



www.DeepChange.com

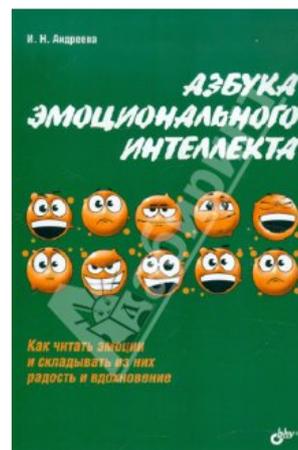
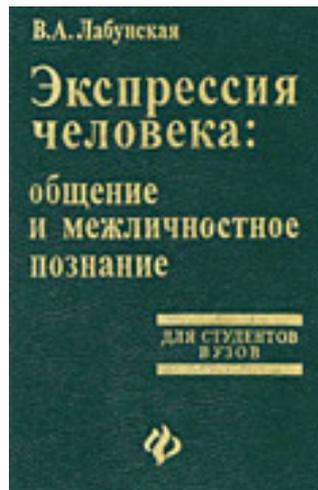
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА EQ



ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



Лабунская В.А.
Ростов-на-Дону



Андреева И.Н.
Полоцк (Беларусь)



Люсин Д. В.
Москва

ОПРОСНИК ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ УРОВНЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

		всегда	обычно (чаще всего)	иногда	редко	никогда
1.	Я предпочитаю держать людей под контролем и не позволяю им "прыгать высоко".					<u>X</u>
2.	Я дорожу своей профессиональной объективностью.			<u>X</u>		
3.	Я готов переложить на других ответственность за ошибки.					<u>X</u>
4.	Я стараюсь избегать влияния на других и уговоров.					<u>X</u>
5.	На каждую проблему я реагирую гневно.				<u>X</u>	
6.	Я стараюсь не заниматься шероховатостями и разногласиями, т.к. верю, что они "рассосутся" без моего участия.					<u>X</u>
7.	Я стараюсь не реагировать эмоционально, когда другие показывают свои чувства..			<u>X</u>		

из книги Дэвида Райбака "Как использовать эмоциональный интеллект в работе")

НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

САМОПОЗНАНИЕ

- ⇒ Понимание структуры личности
- ⇒ Осознание собственной системы ценностей
- ⇒ Понимание предпочтений в обучении

САМОРЕГУЛЯЦИЯ

- ⇒ Развитие навыков самоконтроля
- ⇒ Аутотренинг
- ⇒ Освоение стратегий управления стрессами

МОТИВАЦИЯ

- ⇒ Развитие навыков анализа структуры собственной мотивации
- ⇒ Освоение управления мотивацией

ЭМПАТИЯ

- ⇒ Освоение техники предоставления обратной связи

СОЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ

- ⇒ Повышение эффективности межличностных коммуникаций
- ⇒ Освоение техники управления конфликтами

НАПРАВЛЕНИЯ И МЕТОДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

РАЗВИТИЕ АНАЛИТИЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ

- ⇒ Самостоятельное решение управленческих задач
- ⇒ Решение задач в группе
- ⇒ Освоение навыка подготовки аналитических текстов

РАЗВИТИЕ ОБРАЗНОГО МЫШЛЕНИЯ

- ⇒ Построение аналогий
- ⇒ Разработка артефактов корпоративной культуры
- ⇒ Применение художественных образов для развития бизнеса

ОСВОЕНИЕ ДВОЙНОЙ ПЕТЛИ НАУЧЕНИЯ

- ⇒ Выход за пределы «зоны комфорта»
- ⇒ «Культ» опыта
- ⇒ Анализ успехов и неудач

СТРАТЕГИИ РАБОТНИКОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

ХАРАКТЕРИСТИКИ СТРАТЕГИИ НЕДОПУЩЕНИЯ ПОНИЖЕНИЯ

Обоснование

Извинения

Отделение

ЭЛЕМЕНТЫ СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ ШАНСОВ НА ПРОДВИЖЕНИЕ

Приписывание

Наращивание

Выявление преград

Ассоциирование

НЕДОПУЩЕНИЕ ПОНИЖЕНИЯ

ОБОСНОВАНИЕ	<p>Попытки работников найти извинения или оправдания свои действиям.</p> <p>Например, плохое самочувствие или занятость другим, более важным поручением</p>
ИЗВИНЕНИЯ	<p>Когда нет рационального оправдания, работник может извиниться перед начальником за негативное развитие событий. Это не только создает впечатление раскаяния, но и подразумевает обещания, что это не повторится. Руководитель становится в положение, усложняющее применение мер наказания. «Лежачего не бьют».</p>
ОТСТРАНЕНИЕ	<p>Когда работники косвенно связаны с негативным развитием событий (работа в комиссии, которая приняла неверное решение), они могут конфиденциально сообщить руководству, что «боролись за правое дело», но оказались в меньшинстве. Таким образом они отделяют себя от группы и снимают в себя ответственность за последствия принятого решения</p>

УВЕЛИЧЕНИЕ ШАНСОВ НА ПРОДВИЖЕНИЕ

ПРИПИСЫВАНИЕ	Применяется, когда работники чувствуют, что им не воздали должное за успех. Они стремятся, чтобы о их роли стало известно официально. Они могут также в присутствии нужных людей как бы вскользь выразить удовлетворение тем, что их предложение или усилия дали такой положительный результат.
НАРАЩИВАНИЕ	В этом случае работникам может быть отдано должное, однако они подчеркивают, что на самом деле их вклад больше и принес больший эффект чем изначально ожидалось.
ВЫЯВЛЕНИЕ ПРЕГРАД	Работники обозначают личные проблемы (со здоровьем или в семье) или же организационные препятствия (отсутствие необходимых средств или сотрудничества), которые они вынуждены были преодолеть для достижения результата. Он пытаются создать впечатление, что добились успеха, несмотря на серьезные трудности, и, следовательно, заслуживают высокой оценки.
АССОЦИИРОВАНИЕ	Работник делает все, чтобы его видели в нужное время вместе с нужными людьми. Это создает впечатление, что он имеет хорошие связи и ассоциирован с успешными проектами.

ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

- Оценка на основе контраста
- Ошибка первого впечатления
- Эффект ореола
- Эффект подобия
- Центристская тенденция
- Уклон в отрицательную или положительную стороны
- Предубеждения при атрибуции
- Эффект временной близости
- Стереотипизация

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ НАУЧЕНИЕ

Бихевиористский подход

классическое обусловливание

$(S \longrightarrow R)$

оперантное обусловливание

$(R \longrightarrow S)$

Когнитивный подход

$(S \longrightarrow S)$

Теория социального научения

викарное научение (подражание)

самооценка

Б. СКИННЕР



Скиннер утверждал, что существует всего два основных типа поведения человека.

- **Респондентное поведение** - ответ на знакомый стимул. **Оперантное** поведение - определяется и контролируется результатом, следующим за ним. Научные работы Б. Скиннера сосредоточены почти полностью на оперантном поведении.
- При оперантном научении человек действует на окружение, производя результат, который влияет на вероятность того, что поведение повторится. Оперантная реакция, за которой следует позитивный результат, стремится повториться, в то время как оперантная реакция, за которой следует негативный результат, стремится не повторяться. По Скиннеру, поведение наилучшим образом можно понять в терминах реакций на окружение.

ПРИМЕРЫ

Классическое обуславливание

	S	R
Человек	Укол булавкой Удар по коленной чашечке Удар током Неожиданный громкий звук	Вздрагивает Разгибает ногу Вздрагивает, кричит Вздрагивает, кричит

Оперантное обуславливание

	S	R
Человек	Работает Говорит с другими Приходит в ресторан Приходит в библиотеку Напряженно работает	Получает заработанную плату Больше общается Получает пищу Находит книгу Получает одобрение и повышение

КЛАССИЧЕСКАЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ОБРАБОТКА

ШАГ 1 Безусловный раздражитель Пример: <i>Менеджер сообщает плохие новости</i>	Безусловная реакция Пример: <i>Подчиненные чувствуют себя несчастными и подавленными</i>
ШАГ 2 Условный раздражитель Пример: <i>Менеджер носит голубой костюм</i>	Безусловная реакция Пример: <i>Подчиненные чувствуют себя несчастными и подавленными</i>
Безусловный раздражитель Пример: <i>Менеджер сообщает плохие новости</i>	
ШАГ 3 Условный раздражитель Пример: <i>Менеджер носит голубой костюм</i>	Обусловленная реакция Пример: <i>Подчиненные чувствуют себя несчастными и подавленными</i>

ОБОБЩЕНИЕ РАЗДРАЖИТЕЛЕЙ (СТИМУЛОВ) И УСТАНОВЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЙ

РАЗДРАЖИТЕЛЬ

Рабочая ситуация

РЕАКЦИЯ

Выбор поведения

ПОСЛЕДСТВИЕ

Закрепление, усиление поведения

РАЗДРАЖИТЕЛЬ

Новая рабочая ситуация

Похожа ли новая ситуация на
первоначальную настолько,
чтобы можно было ожидать аналогичную взаимосвязь
поведения и закрепления

ДА

НЕТ

ПОВТОРЯЕТСЯ ПЕРВОНАЧАЛЬНОЕ
ПОВЕДЕНИЕ
ОБОБЩЕНИЕ

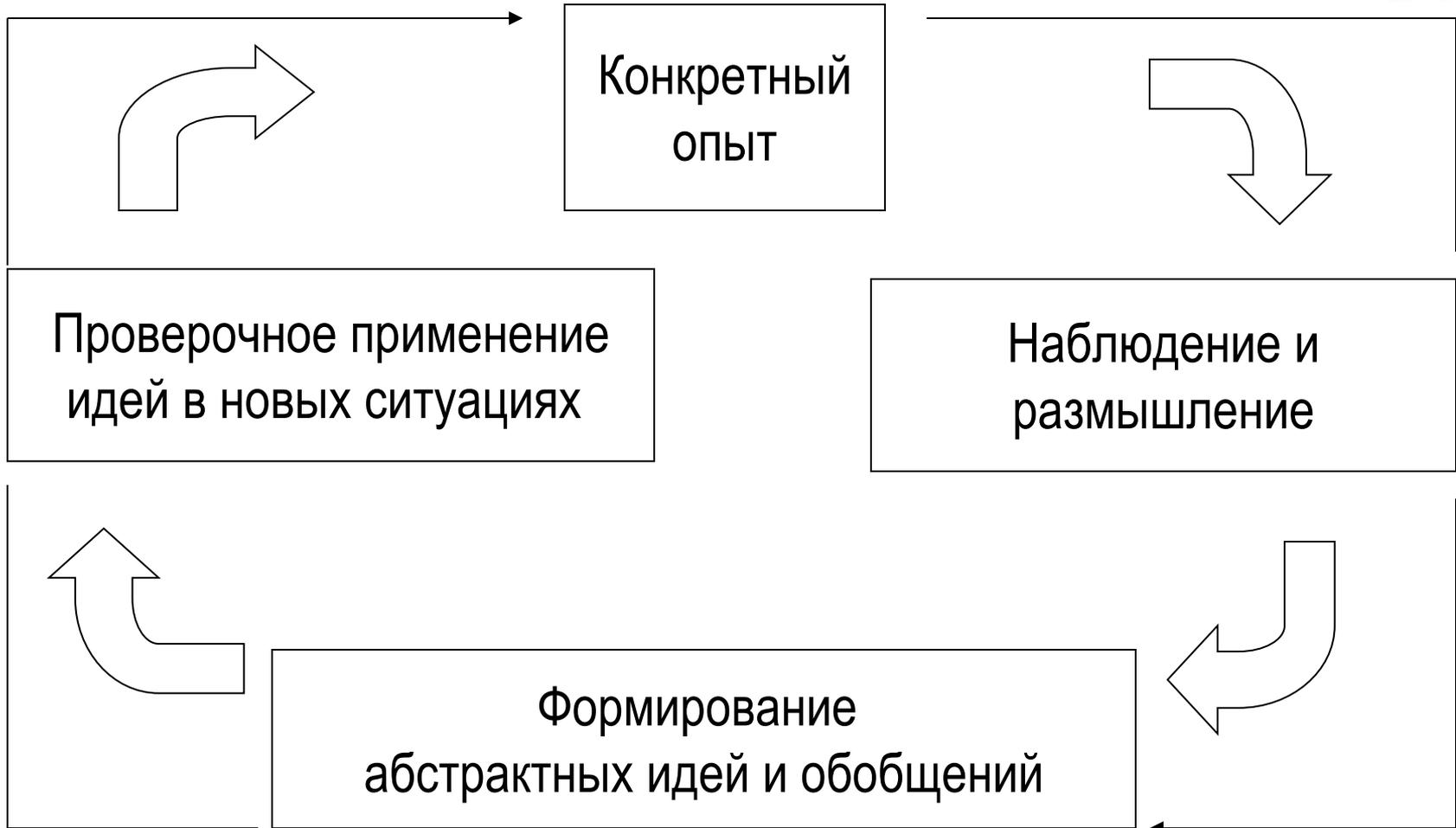
ВЫБИРАЕТСЯ НОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ
УСТАНОВЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЙ

МОДЕЛЬ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ (D.Kolb, 1974)

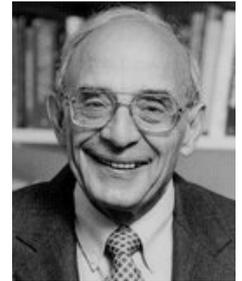


Дедуктивное обучение

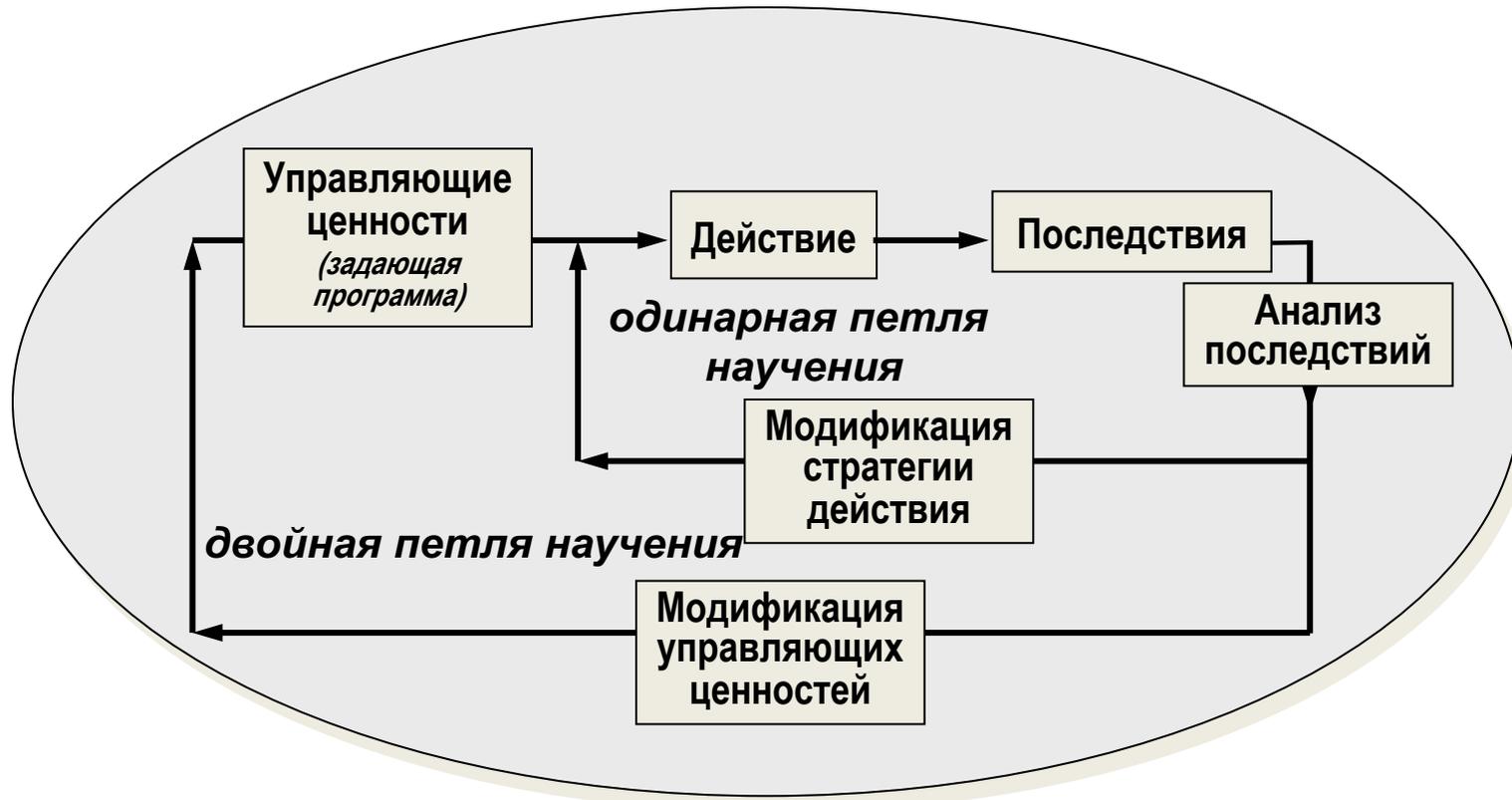
Индуктивное обучение



ДВОЙНАЯ ПЕТЛЯ НАУЧЕНИЯ К.АРДЖИРИСА



(1923 – 2013)

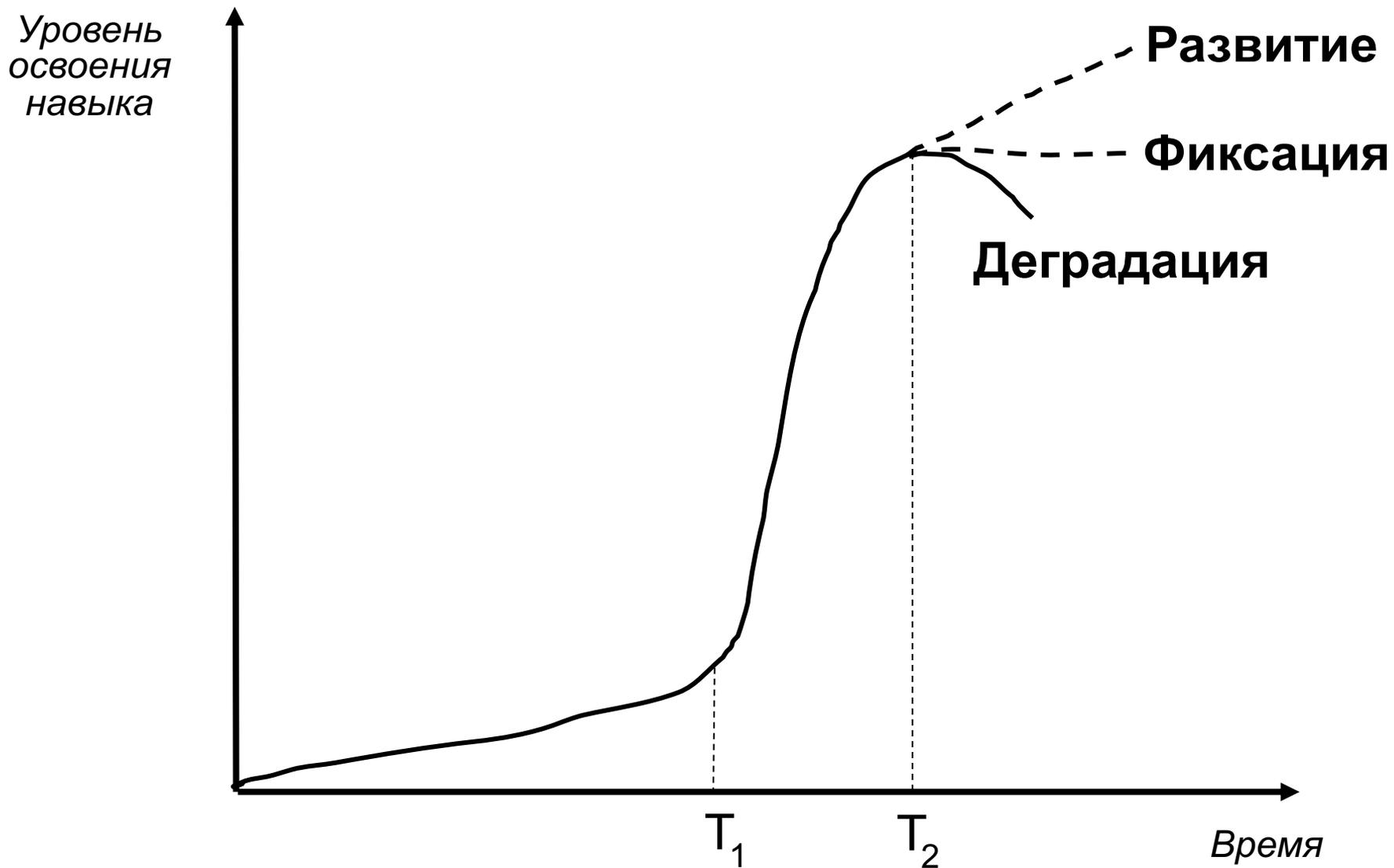


- ☞ Обучение по одинарной петле приводит к повышению способности организации достигать известные цели. В рамках одинарной петли организации научаются без существенных изменений своих базовых устоев.
- ☞ Обучение по двойной петле приводит к переоценке организационных целей, ценностей и убеждений. Этот тип научения приводит к изменению корпоративной культуры.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ, УПРАВЛЯЮЩИЕ СОЦИАЛЬНЫМ НАУЧЕНИЕМ



S-ОБРАЗНАЯ КРИВАЯ НАУЧЕНИЯ



УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КРЕАТИВНОСТИ

Индивид	Группа	Организация
Когнитивный стиль	Нормы	Культура
Внутренняя мотивация	Сплоченность	Ресурсы
Знания	Размер	Поощрения
Индивидуальные особенности	Роли	Стратегия
	Задания	Технология
	Принятие решений	Структура

Тема 3

ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ: МОДЕЛИ, ПРИЕМЫ, ПРОБЛЕМЫ

РАЗВИТИЕ ТЕОРИЙ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

1900

Научный менеджмент

*Прогрессивная система
заработной платы*

Школа человеческих отношений

*Экономическая безопасность,
условия работы*

Маслоу

Иерархия потребностей

Герцберг

*Мотиваторы и гигиенические
факторы*

Альдерфер

Потребности ERG

Содержательные теории

Левин и Толмен

Беспокойство ожидания

Врум

Валентность/ ожидание

Портер и Лоулер

*Выполнение работы -
удовлетворенность*

Лоулер

Е-Р и Р-О ожидания

Процессуальные теории

Фестингер и Хоманс

*Когнитивный
диссонанс/ обмен*

Адамс

справедливость

Современные теории

Хайдер де Шарм и Бем

*Когнитивная оценка/
самовосприятие*

2000

Трудовая мотивация

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ по А. МАСЛОУ



1.04.1908 – 8.07.1970

Примеры

Самовыражение	искусство, индивидуальное развитие, идеалы, культура, созидание, замыслы, честолюбие
Почет и уважение	титулы, продвижение по службе, звания, знаки уважения, признание заслуг, карьера
Социальные (общественные)	потребность принадлежать определенному кругу, выразить свои мысли, получать информацию
Безопасность	работа, безопасность для жизни, наличие средств для содержания детей, место, где жить, общественная безопасность
Физиологические	голод, жажда, сон, секс
Потребности	

ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

(1923-2000)



Высокое
удовлетворение

**Область
удовлетворения**

**Мотиваторы влияют
на уровень
удовлетворения**

Мотиваторы

Достижения
Признание
Ответственность
Труд сам по себе
Личностный рост

Нейтральное
отношение

**Область
неудовлетворенности**

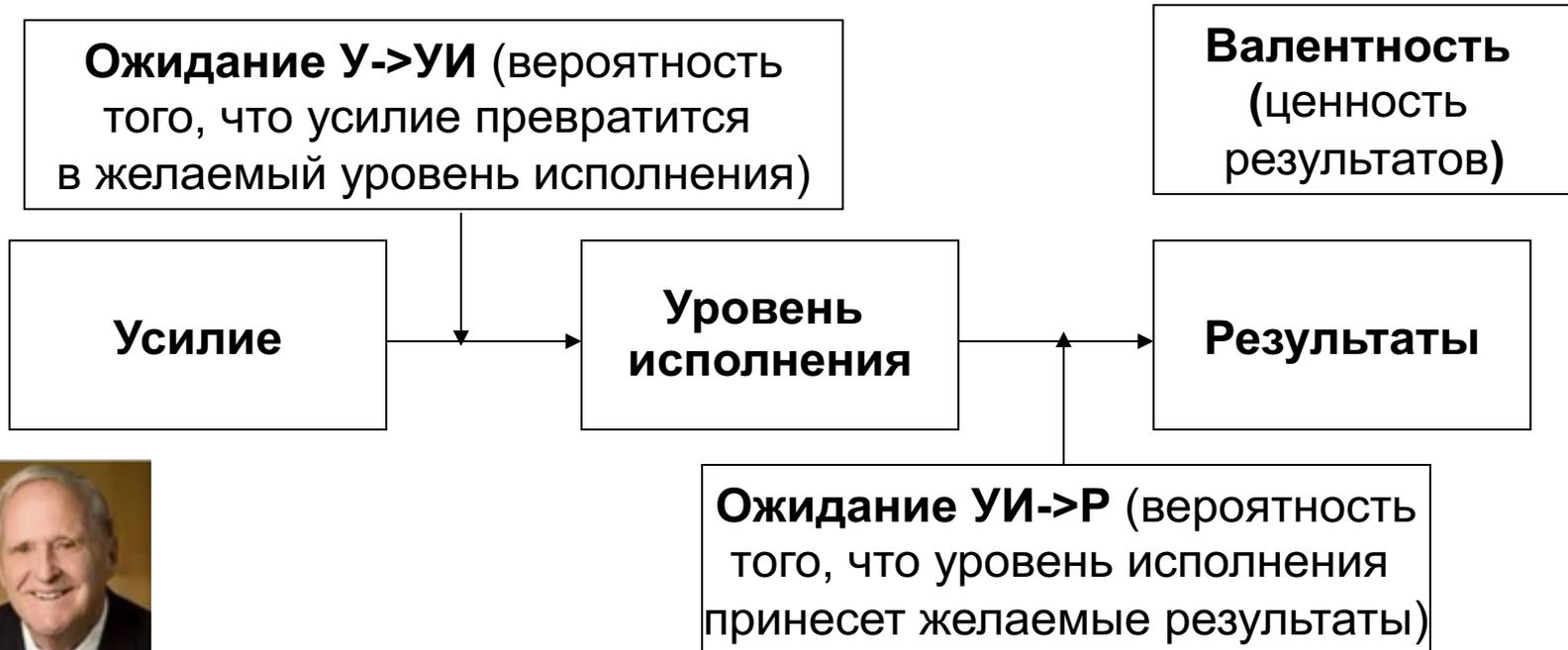
**Факторы гигиены
влияют на уровень
недовольства**

**Гигиенические
факторы**

Условия труда
Оплата труда
и безопасность
Политика компании
Начальники
Межличностные
взаимоотношения

Высокий
уровень
неудовлетво-
ренности

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ ВИКТОРА ВРУМА



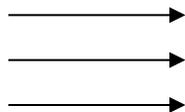
Сила мотивации зависит от **представлений** индивида о **возможных затратах** труда для выполнения рабочих задач и о **желаемом вознаграждении** за их выполнение

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ



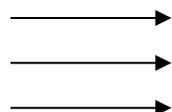
Джон Стейси Адамс

Вклад



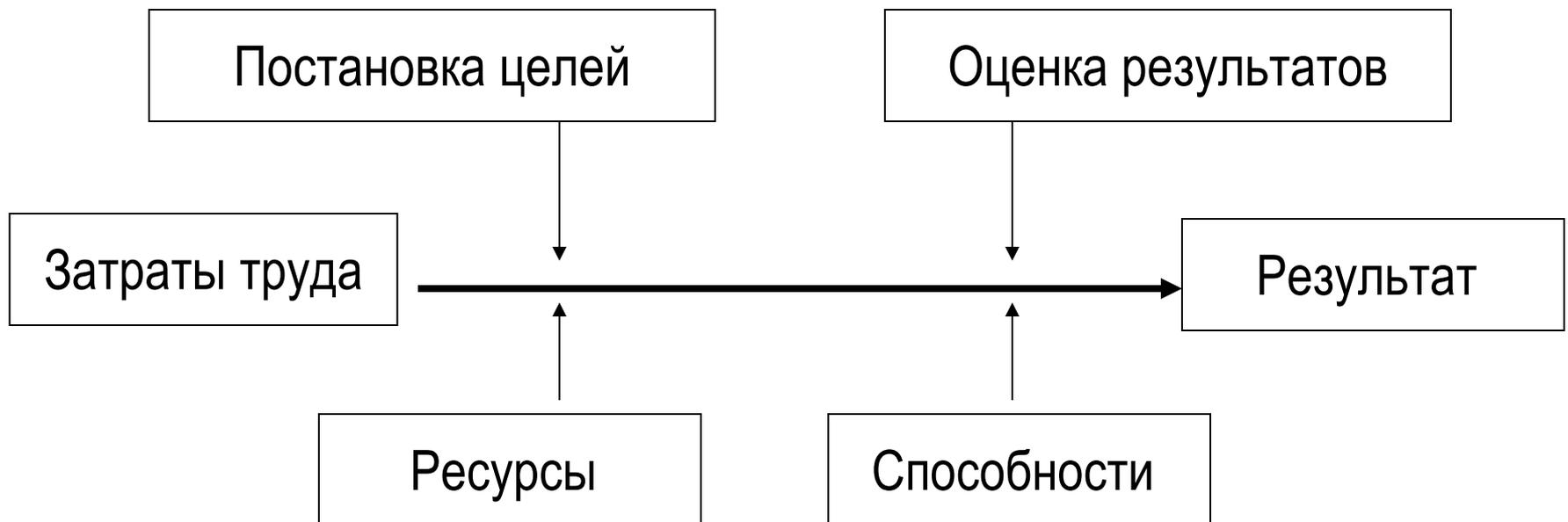
Опыт, навыки, усилия и т.д.
Деятельность (ответственность,
задачи)
Результат (количество и качество
выполняемой работы)

Вознаграждение



Внутреннее
(достижение, уровень
полномочий)
Социальное
(статус, принадлежность)
Материальное (оплата, льготы)

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И МОТИВАЦИЯ

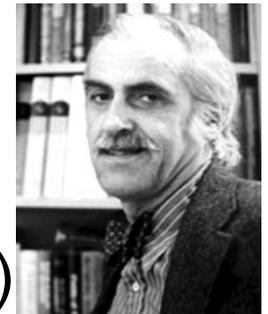


ТЕОРИЯ ERG К.АЛЬДЕРФЕРА



- Потребности существования
- Потребности в связях
- Потребности в росте

ТЕОРИЯ ПРИОБРЕТЕННЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ Д.МАККЛЕЛАНДА



- Потребности присоединения (need for affiliation)
- Потребность власти (need for power)
- Потребности достижения (need for achievement)

1917 –1998

ТЕОРИЯ «Х» И ТЕОРИЯ «У»



Д.МакГрегор

1906-1964

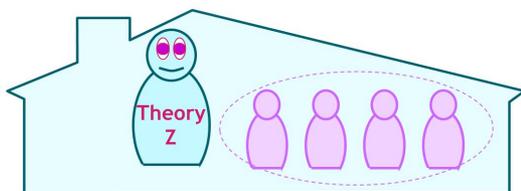
Теория «Х»

- Средний индивид испытывает врожденную неприязнь к труду и будет всячески избегать его.
- Большинство работников необходимо контролировать, направлять, угрожать наказанием. Только под давлением менеджмента сотрудники предпринимают усилия, необходимые для выполнения задач организации.
- Средний индивид предпочитает быть направляемым, не желает принимать на себя ответственность, его амбиции весьма невелики, а основное стремление – почувствовать себя в безопасности.

Теория «У»

- Физические и умственные усилия, необходимые при выполнении работы, так же естественны, как в игре или на отдыхе.
- Внешний контроль и угроза наказания – отнюдь не единственные средства направления усилий для выполнения задач организации. В выполнении разделяемых индивидом задач организации, человек будет самостоятельно направлять и контролировать свои действия.
- Участие индивида в выполнении задач организации – функция вознаграждения, связанного с их решением.
- В соответствующих условиях средний индивид учится не только принимать на себя ответственность, но и стремиться к ней.

Теория «Z» (1981) основана на японском опыте управления



Главной отличительной чертой этой теории является обоснование коллективных принципов мотивации. Согласно этой теории, на мотивацию работников должны влиять ценности всего предприятия. Эти ценности у сотрудников надо развивать при помощи правильной организации и стимулирования преданности общим целям и коллективу, отношений солидарности, доверия. *Цели работника и цели компании должны совпадать.*



Уильям Оучи

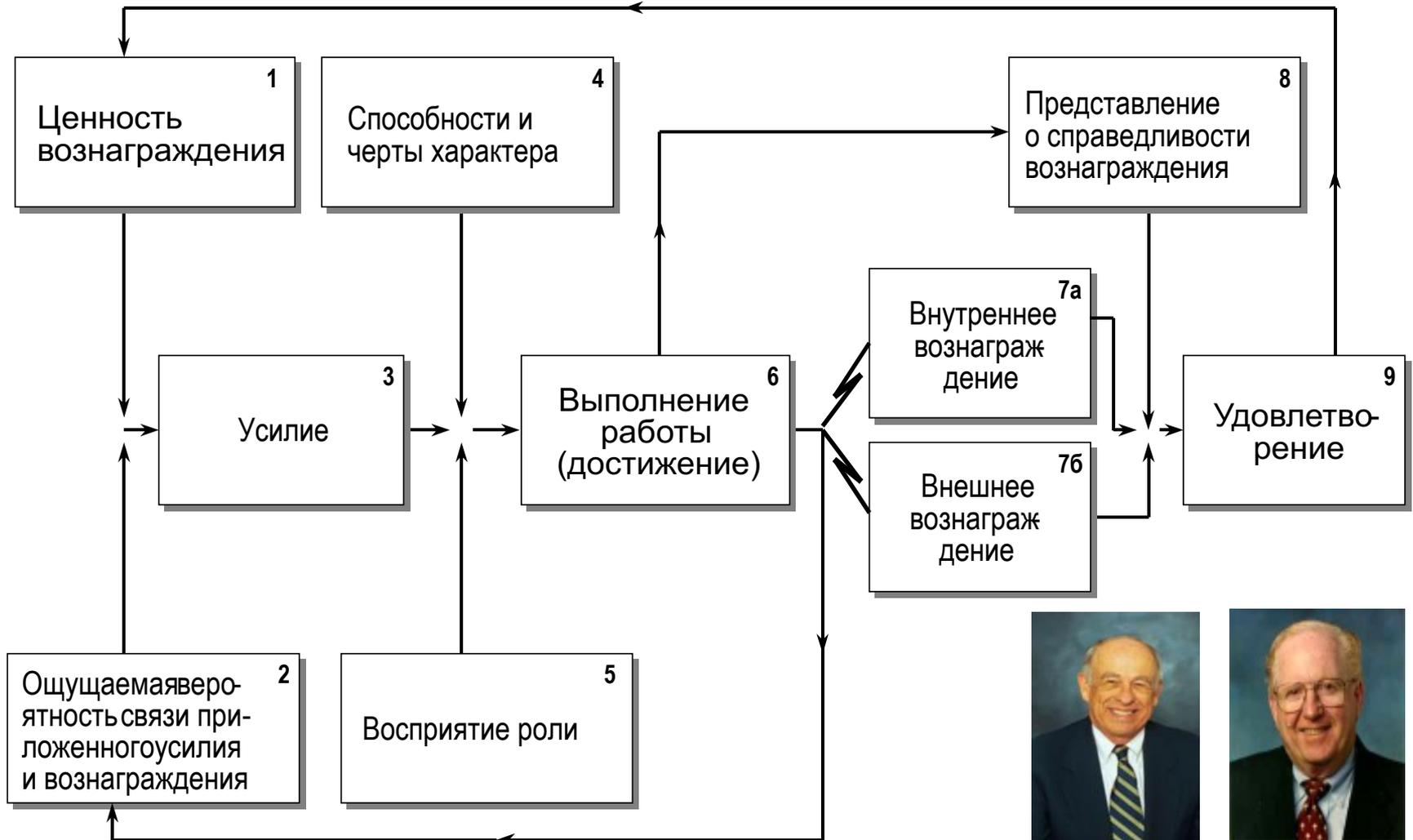
Организационное поведение

ПРИНЦИПЫ ТЕОРИИ Z

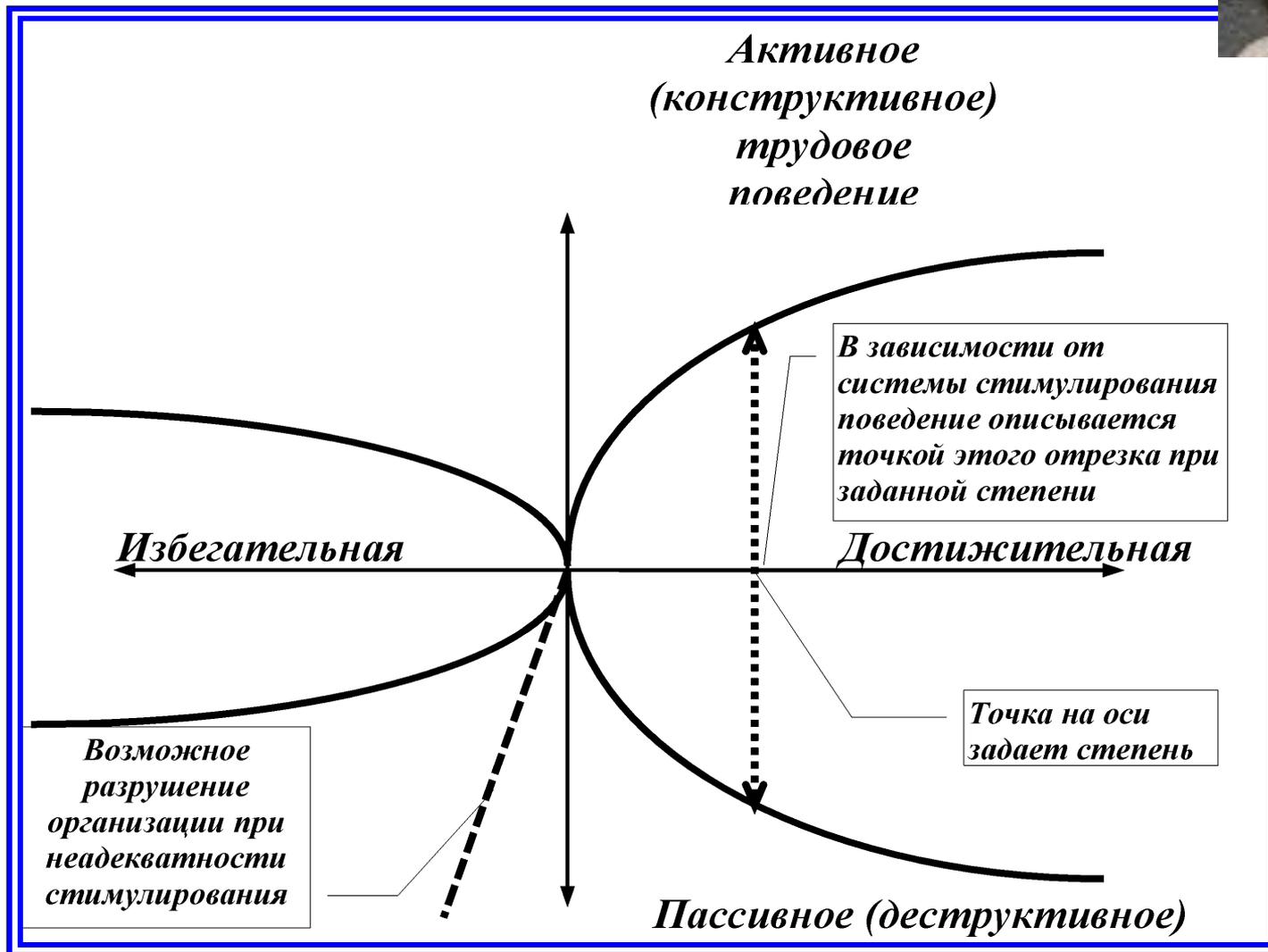


- групповое принятие решений;
- на мотивы людей влияют биологические и социальные потребности;
- каждый несет ответственность за результат своего труда;
- неформальный контроль за итогами труда на основе критериев оценки и четких методов;
- организация должна постоянно организовывать мероприятия по самообразованию, и перемещать сотрудников с одного рабочего места на другое для их лучшего ознакомления с производством;
- медленное продвижение по карьерной лестнице;
- служебная карьера должна проходить медленно с продвижением людей при достижении ими определенного возраста;
- руководство должно заботиться о своих работниках;
- именно человек влияет на успешную деятельность компании, так как он является основой любого коллектива.

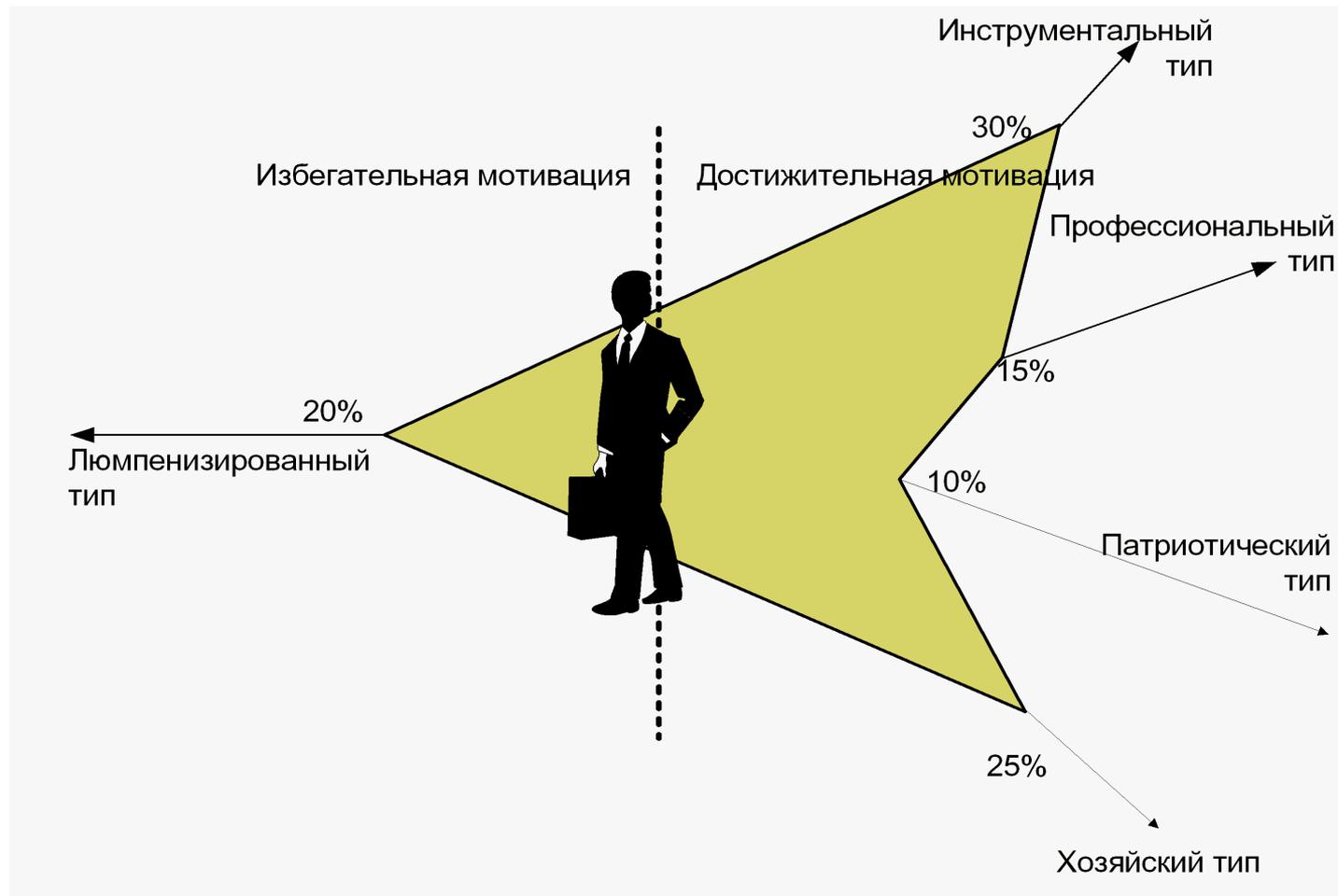
МОТИВАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛERA



ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ (В.И.Герчиков)



ТИПОЛОГИЯ МОТИВАЦИИ В.И.ГЕРЧИКОВА



СТИМУЛИРОВАНИЕ РАБОТНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Формы стимулирования	Типы мотивации				
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская	Люмпенизированная
Негативные	Нейтральные	Запрещены	Применимы	Запрещены	БАЗОВЫЕ
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные
Натуральные	Применимы с денежной компонентой	Нейтральные	Применимы знаковой компонентой	Нейтральные	БАЗОВЫЕ
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	БАЗОВЫЕ
Организационные	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применим	Запрещен
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применим	Применим	БАЗОВЫЕ	Запрещен

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Модель мотивации	Ш.Ричи и П.Мартина
Структура трудовой мотивации	А.Г .Шмелев и А.И.Зеличенко
Теория мотивационной чувствительности	Стивен Рисс
Теория досуга	Томас Гилберт
Модель трудовой мотивации	И. Г. Кокурина
Мотивация целостного человека	Стивен Р. Кови
Типологическая модель мотивации	В.И. Герчиков
Базовые факторы трудовой мотивации	С. Иванова

МОДЕЛЬ Ш.РИЧИ и П.МАРТИНА

1. Высокий заработок и материальное поощрение.
2. Физические условия работы.
3. Структурирование.
4. Социальные контакты (непродолжительные с большим количеством людей).
5. Взаимоотношения (устойчивые и глубокие).
6. Признание.
7. Стремление к достижениям.
8. Власть и влияние.
9. Разнообразие и перемены.
10. Креативность.
11. Самосовершенствование.
12. Интересная и полезная работа.

СТРУКТУРА ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ

А.Г.ШМЕЛЕВА и А.И.ЗЕЛИЧЕНКО



1. **внутренняя мотивация – внешняя мотивация** (интегральный показатель направленности трудовой мотивации);
2. **интерес к процессу** (интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы)
3. **творчество** (мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство)
4. **общение** (ориентация на общение с интересными и влиятельными людьми)
5. **включённость в команду** (мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности)
6. **помощь людям** (мотивация альтруистического поведения, сопереживания и эмоционального контакта)
7. **служение обществу** (мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм)
8. **признание** (мотивация общественного признания (тщеславие))
9. **руководство** (ориентация на самоутверждение, реализацию своих способностей, рост статуса)
10. **деньги** (материальная обеспеченность)
11. **связи** (мотивация неденежной формы обеспечения материального и социального благополучия, поиск поддержки, покровительства)
12. **следование традициям** (следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам)
13. **сохранение здоровья** (мотивация экономии затрат интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги)

ТЕОРИЯ МОТИВАЦИОННОЙ ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТИ СТИВЕНА РИССА

1. **Власть** – это желание оказывать влияние на других.
2. **Независимость** – это желание полагаться на себя самого.
3. **Любознательность** – это желание учиться.
4. **Приятие** – это желание одобрения, необходимость принадлежать к чему-либо.
5. **Порядок** – это желание все организовывать
6. **Сбережения** – это желаниа накапливать и сохранять
7. **Честь** – это желание связи со своими корнями, родителями, наследием
8. **Идеализм** – это желаниа социальной справедливости
9. **Социальные контакты** – желание взаимодействия с другими людьми
10. **Семья** – это желание растить своих детей
11. **Общественное положение** – это желание престижа
12. **Соревновательность** – желание расплатиться за обиду
13. **Романтические отношения** – это стремление к сексу
14. **Насыщение** – это желание потреблять пищу
15. **Физическая активность**
16. **Покой** – это желание эмоционального спокойствия



МОДЕЛЬ И.Г. КОКУРИНОЙ



Результатная ориентация

обозначает более высокий уровень активности. Именно ориентация на результат чаще всего заставляет человека выходить за предписанные ему рамки деятельности

Процессуальная ориентация

означает, что активность человека ограничена заданными рамками деятельности. Например, совершенствование мастерства.

Преобразовательный мотив

Стремление к решению интересных задач, ориентация на получение результата ради самого результата

Стремление достичь мастерства в работе, любить работу саму по себе

Коммуникативный мотив

Стремление к установлению контакта, помощи другому, решению проблем другого человека

Стремление сохранить и упрочить достигнутые с другими позитивные межличностные отношения

Утилитарно-прагматический мотив

Стремление делать только то, что приносит пользу для субъекта, позволяет удовлетворить другие потребности, с трудом не связанные

Стремление в работе сохранить себя, свое здоровье, не тратить лишнюю энергию

Кооперативный мотив

Стремление рассматривать свою работу с точки зрения ее необходимости для других людей, для общества в целом

Стремление рассматривать свой труд с точки зрения его необходимости для близких и родных

Конкурентный мотив

Стремление быть первым среди лучших, иметь высокий авторитет, успех в глазах окружающих

Стремление быть не хуже других, получать одобрение, позитивную оценку

Мотив достижения

Стремление к преодолению трудностей в решении поставленной цели, стремление к успеху в задаче

Стремление к самосовершенствованию, ориентация на себя, как на объект преобразования

ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ по С.ИВАНОВОЙ

- Деньги, материальный стимул, зарплата
- Справедливость оплаты, оплата в соответствии с вкладом
- Оценка, похвала, вознаграждение, слава, почет и т.п.
- Карьерный рост, перспектива и т.п.
- Статус
- Профессиональный рост, мастерство, развитие и т.п.
- Совпадение, понимание целей,
- Идея
- Четкая цель
- Результат
- Азарт, соревнование, стремление быть лучше и т.п.
- Интерес, творческая работа
- Полномочия, ответственность, самостоятельность
- Хороший руководитель, личность руководителя
- Отношения, коллектив, хороший коллектив, микроклимат и т.п.
- Равноправие в отношениях
- Желание
- Самореализация
- Избегание неприятностей и т.п.
- Гигиенические факторы.



МОТИВАЦИОННЫЕ КАЧЕСТВА РАБОТНИКА

- Стремление – избегание.
- Тип референции (внешняя – внутренняя).
- Ориентация на процесс – на результат.
- Ориентация на процедуры – на возможности.
- Ориентация на содержание работы – на окружение, людей.
- Тип позиционирования в рабочих отношениях:
 - «Одиночка»,
 - «Менеджер»,
 - «Командный игрок».

ПОКОЛЕНИЕ Y

- Поколение Сети. Поколение Миллениум
- Годы рождения – 1983-2003 (плюс-минус)
- События в мире Y: распад СССР, локальные военные конфликты, глобализация, развитие цифровых технологий
- Мобильные телефоны и интернет – привычная действительность Y
- Поп-культура во всех ее проявлениях
- Эпоха брендов – бренды как суть потребления
- В работе ищут смысл, удовольствие и осознанность

Z приходит после Y

- Годы поколения считают по разному
- Обычно сходятся на начале нулевых
- Жесткого раздела между периодом поколений Z и Y пока нет
- Z будут подрастать, граница будет смещаться
- Но уже сейчас ясно видны основные черты Z

Ценности:

гедонизм;
паразитизм;
«американизация» жизни;
быть не таким как все;
стать «звездой».

Поколение GI победители, герои, строители	1900	
Молчаливое поколение Разбитое, Потерянное	1923	<u>ЭХО Поколение</u>
Поколение Беби-Бумеров бумеры	1943	<u>ЭХО Поколение</u>
Поколение X С ключом на шее, летящие, поколение MTV	1963	<u>ЭХО Поколение</u>
Поколение Y Миллениумы, поколение сети, NEXT	1984	<u>ЭХО Поколение</u>
Поколение Z Цифровое поколение	2003 2015	<u>ЭХО Поколение</u>

ПОЛЕ ЦЕННОСТЕЙ Z

- Семья
- Big data
- VR и AR, MR

(Virtual reality — VR (виртуальная реальность),

Augmented Reality — AR (дополненная реальность),

и Mixed reality, MR (смешанная реальность)

- Гаджеты
- Модернизация
- Новые технологии
- Энергосбережение
- Экологичность производства
- Виртуальная жизнь
- Снижение реального общения
- Локальные военные конфликты
- Растущая глобализация
- Гиперопека родителей



ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОРГАНИЗМ

- Удаленная работа - норма
- Общая ответственность
- Организации как дом
- Должно быть интересно
- Можно приходить с собаками и детьми
- Гибкий график



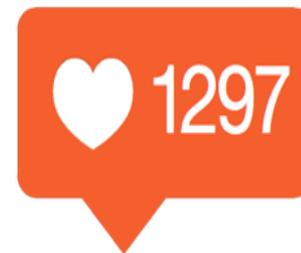
Развлечения на работе – это норма

- Игры в офисе в разных форматах
- Геймификация рабочих процессов
- Возможность быстро переключаться, если станет скучно
- Отсутствие формального руководителя – есть тренер, наставник, ментор





- Постоянно учиться
- Digital-формы учебы
- Модульная структура обучения
- Краткосрочность курса
- Прикладное применение
- Диплом важен меньше, чем суть
- Ориентация на мультизадачность
- Здесь и сейчас
- Короткие учебные сессии
- Меньше текста, больше визуализации
- Все, что можно найти в сети – найдут без вас
- Нужен харизматичный рассказчик – иначе скука
- Свободный график
- Свободный стиль
- Больше четких задач
- Наставничество, а не директивность
- Деньги – не самое главное
- Больше хвалить – «лайки» важны и не только в сети



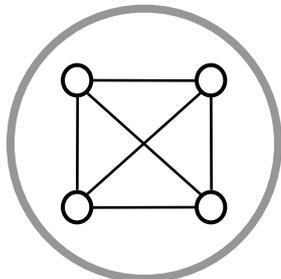
Раздел 2. «ГРУППА»

Тема 1.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ГРУППЕ И ГРУППОВОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ.

РАЗМЕР ГРУППЫ И МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

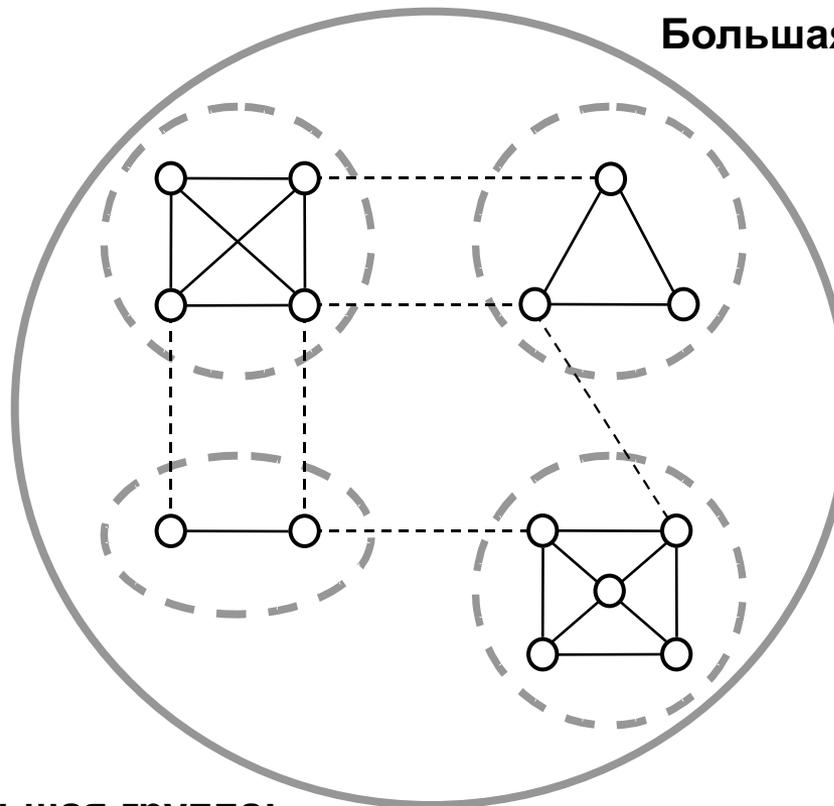
Малая группа



Малая группа:

- ▲ Частое взаимодействие
- ▲ Свободный поток информации
- ▲ Легче достичь соглашения

Большая группа



Большая группа:

- ▲ Взаимодействия ограничены только частью членов группы
- ▲ Коммуникации могут быть формализованы
- ▲ Использование повесток дня при проведении совещаний
- ▲ До некоторой степени затрудняет участие
- ▲ Тенденция к распаду на подгруппы

Условные обозначения:



Граница группы



Граница подгруппы



Член группы

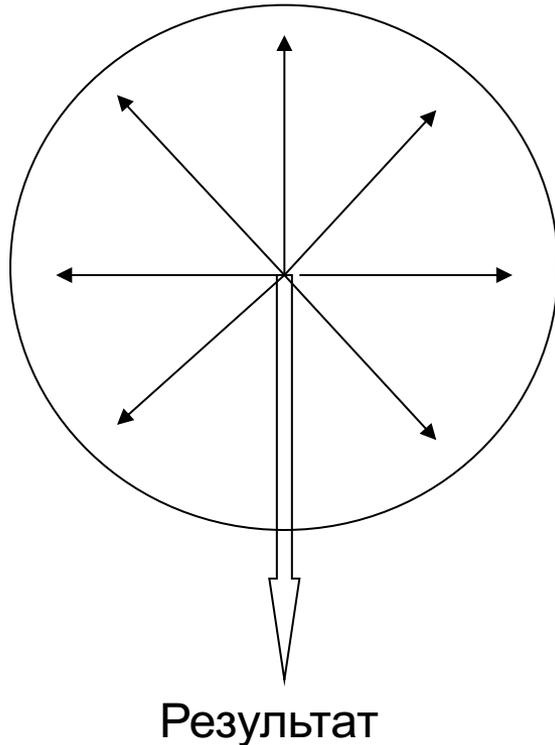


Частые взаимодействия



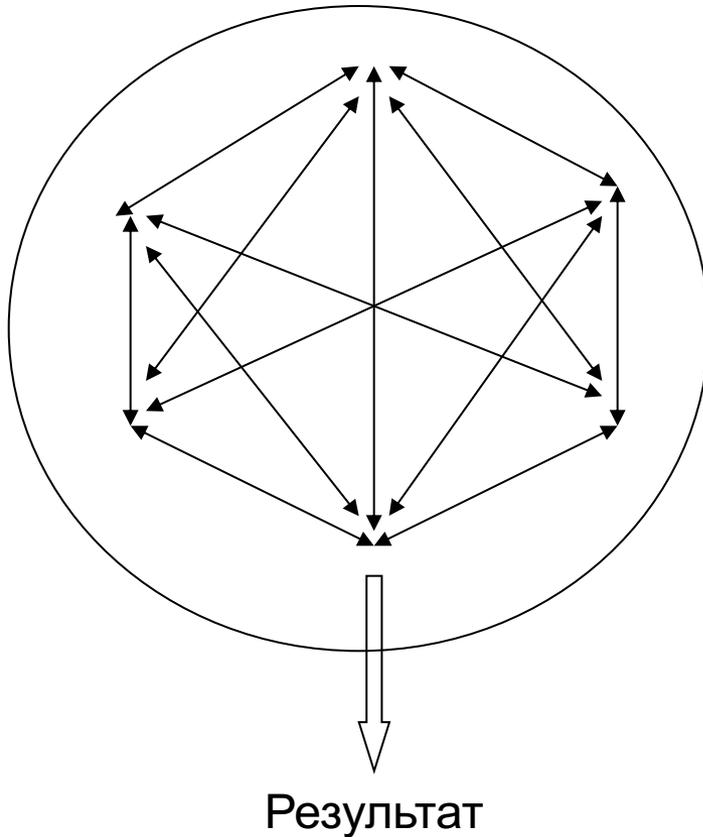
Менее частые взаимодействия

ТРАДИЦИОННАЯ ГРУППА



- Четкая иерархия
- Назначенный руководитель
- Принятие и реализация решений достигаются довольно быстро
- Эффективность работы группы зависит от человека в центре
- Смешанный уровень вовлеченности и удовлетворенности работой
- Различный уровень профессионализма и ответственности
- Такая группа эффективна при решении простых, повторяющихся задач

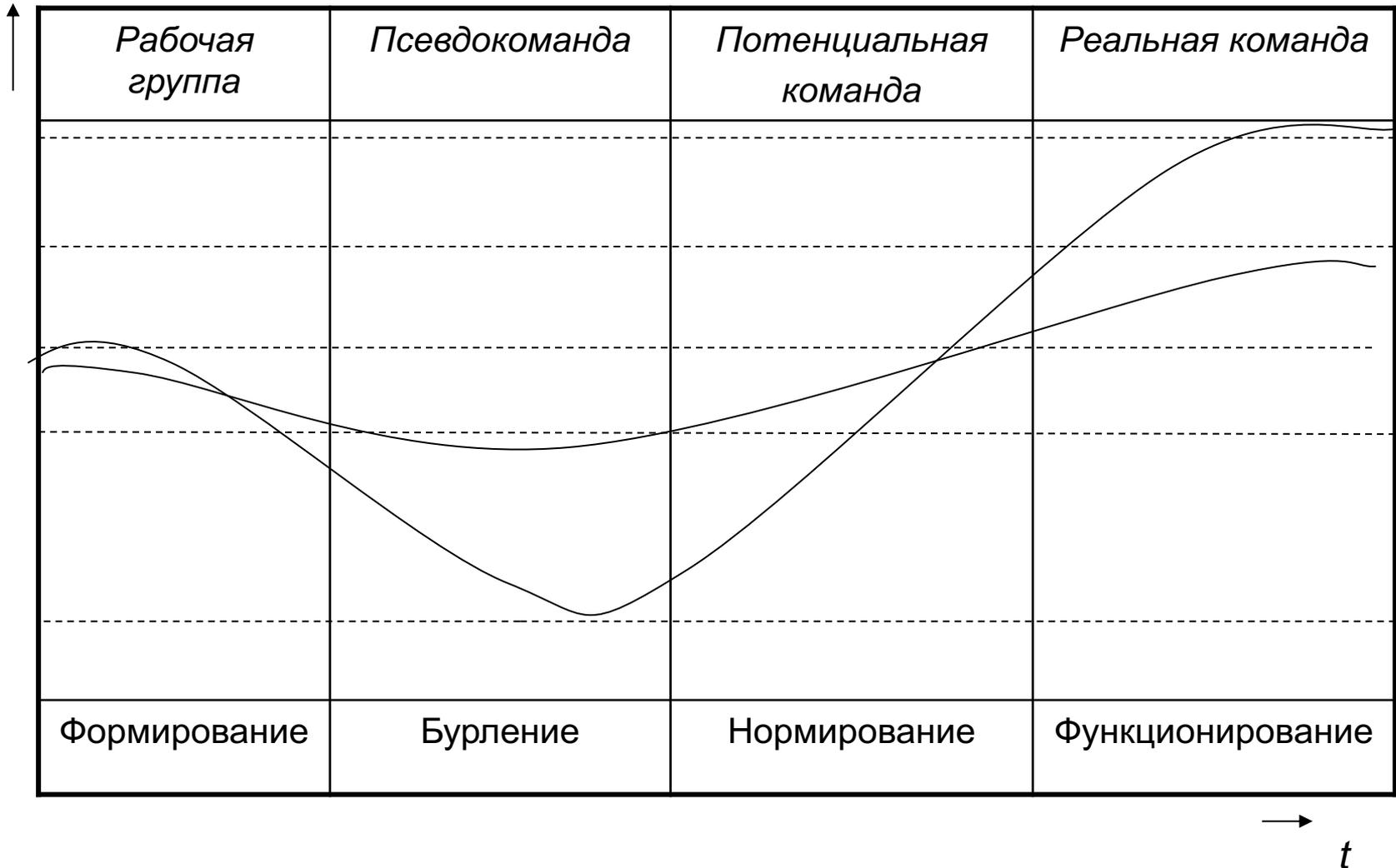
ГРУППА ТИПА «КОМАНДА»



- Нет четкой иерархии
- «Плавающее» лидерство
- Для принятия решений требуется больше времени
- Эффективность зависит от уровня самоорганизации команды
- Уровень удовлетворенности членов команды достаточно высокий
- Высокая степень вовлеченности
- Высокий профессионализм и ответственность членов
- В условиях временного цейтнота, кризиса эта модель может превратиться в традиционную группу (для быстрого достижения результатов)
- Команда наиболее пригодна при рассмотрении сложных, «открытых» проблем

ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТРАДИЦИОННОЙ ГРУППЫ И КОМАНДЫ (Такмен)

Эф-ть



РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ И ДИНАМИКА МОТИВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Стадия развития команды

Основные мотивационные факторы

Формирование

- Любопытство
- Потребность во включенности
- Определенность цели
- Ожидание

Бурление

- Потребность в уважении
- Разнообразии навыков
(перекрестное обучение)
- Самовосприятие

Выработка норм

- Потребность во включенности
- Самоидентичность
- Справедливость

Функционирование

- Самореализация
- Достижения
- Удовлетворенность трудом

ЧТО ТАКОЕ КОМАНДА?

- Команда состоит из двух и более людей.
- Члены команды в соответствии с отведенными им ролями участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей.
- Команда имеет свое лицо, не совпадающее с совокупностью качеств ее членов.
- Для команды характерны сложившиеся как внутренние, так и внешние связи.
- Команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение конкретных задач.
- Команда периодически оценивает свою эффективность.

«КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ»

- ➔ Сокращение расходов на управление
- ➔ Усиление корпоративной культуры посредством использования командных форм деятельности
- ➔ Философский аспект: командная деятельность как противовес усилению конкуренции
- ➔ Расширение сферы управления проектами



ПРИЧИНЫ ВНИМАНИЯ К КОМАНДНЫМ МЕТОДАМ РАБОТЫ

Команда – это:

- специальный вид группы
- группа со сплоченностью без конформизма
- способ взаимной мобилизации людей

Команда обладает дополнительными характеристиками:

- Ясная и четкая общая цель
- Сотрудничество и координация усилий
- Регулярное и частое взаимодействие
- Здравый смысл, признаваемый всеми участниками

ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

ДОСТОИНСТВА:

- Объединение разнообразных знаний и навыков для решения задачи или проблемы
- Повышение ценности вклада каждого
- Возможность учиться друг у друга
- Возможность вдохновлять и мотивировать друг друга
- Определенная степень независимости от остальной части организации

ВОЗМОЖНЫЕ НЕДОСТАТКИ:

- Давление команды на своих членов
- Нереалистичное восприятие окружающей действительности (групповое мышление)
- Конфликты между командами (из-за конкуренции)
- Слишком большая изоляция от остальной части организации приводит к тому, что цели команды вступают в противоречие с целями организации

СПЛОЧЕННОСТЬ ГРУППЫ

ФАКТОРЫ, УСИЛИВАЮЩИЕ СПЛОЧЕННОСТЬ

- ◆ Однородный состав
- ◆ Зрелое развитие
- ◆ Относительно небольшой размер
- ◆ Частые взаимодействия
- ◆ Четкие цели (конкуренция или внешняя угроза)
- ◆ Успех

ФАКТОРЫ, СНИЖАЮЩИЕ СПЛОЧЕННОСТЬ

- ◆ Неоднородный состав
- ◆ Недавнее образование
- ◆ Большой размер
- ◆ Физическая разобщенность
- ◆ Неясные цели
- ◆ Неудача

Высокая

СПЛОЧЕННОСТЬ ГРУППЫ

Низкая

ПОСЛЕДСТВИЯ СИЛЬНОЙ СПЛОЧЕННОСТИ

- ◆ Достижение целей
- ◆ Личная удовлетворенность членов группы
- ◆ Возросшее количество и качество взаимодействий
- ◆ Групповое единomyслие

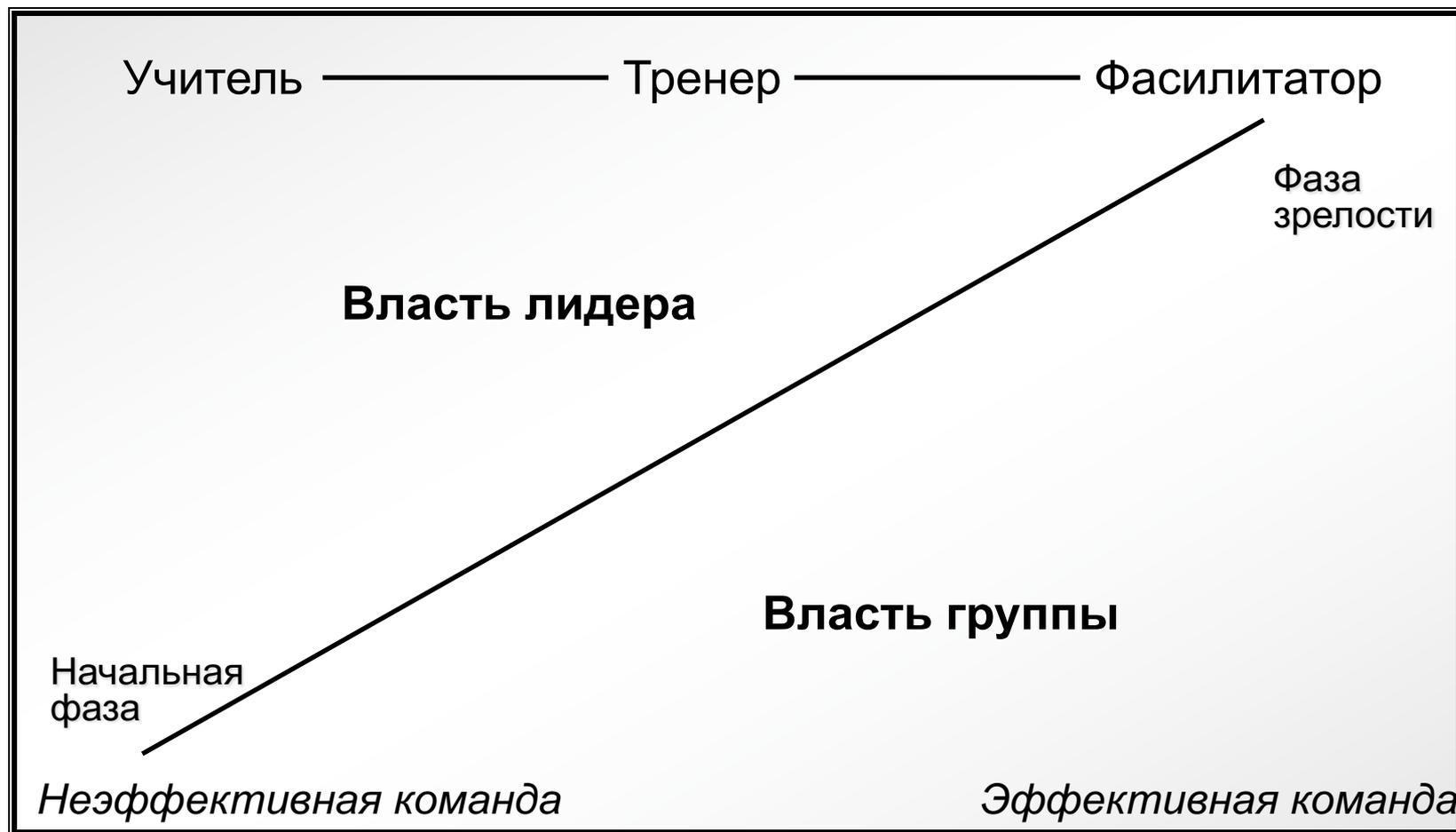
ПОСЛЕДСТВИЯ СЛАБОЙ СПЛОЧЕННОСТИ

- ◆ Трудности при достижении целей
- ◆ Возрастающая вероятность распада группы
- ◆ Мало взаимодействий
- ◆ Индивидуальная ориентация

УСЛОВИЯ СПЛОЧЕННОСТИ ГРУПП

- 1) *Меньшие по численности группы* имеют тенденцию к большей сплоченности по сравнению с более многочисленными
- 2) *Общие установки и ценностные ориентации* способствуют сплоченности групп
- 3) *Высокие требования по вхождению в группу, сложные ритуалы и ее престижность* делают группу более сплоченной
- 4) *Внешние силы и события*, которые рассматриваются как угроза для группы являются существенным фактором сплоченности
- 5) *Гордость за совместные достижения* влечет за собой усиление сплоченности, неудачи подрывают сплоченность
- 6) *Изоляция от людей*, не являющихся членами группы усиливает взаимодействие и взаимозависимость членов группы, т.о. обеспечивается сплоченность

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ



МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ КОМАНД

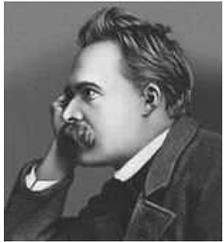
- ① Выработка и анализ единых целей
- ① Совершенствование навыков командной работы
- ① Развитие навыков межличностных коммуникаций
- ① Освоение технологий управления конфликтами
- ① Освоение методики «распределенного» лидерства
- ① Освоение методов анализа командной деятельности

УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОГО ЕДИНОМЫСЛИЯ

- ✦ Иллюзия неуязвимости
- ✦ Разделяемые стереотипы
- ✦ Объяснение причин вместо их анализа
- ✦ Иллюзия высоких моральных принципов
- ✦ Самоцензура
- ✦ Прямое давление на членов группы
- ✦ Самоизоляция от внешних идей
- ✦ Иллюзия единогласия

РОЛЕВАЯ СТРУКТУРА КОМАНДЫ (по М.Белбину)

Тип роли	Качества	Достоинства	Возможные недостатки
Трудяга	Консервативность, исполнительность, предсказуемость	Организационные способности, практический здравый смысл, трудолюбие, самодисциплина	Отсутствие гибкости, невосприимчивость к недоказанным идеям
Председатель	Спокойствие, уверенность в себе, контролируемость	Способность правильно взаимодействовать и поощрять вклад любого члена команды по заслугам и без предвзятости. Сильно развитое чувство справедливости.	Средний уровень интеллекта и способности мыслить творчески.
Реализатор	Высокая энергетика, общительность, динамизм	Мотивация к деятельности и готовность преодолеть инерцию, неэффективность, самодовольство и самообман	Предрасположенность к гневу, раздражительность и нетерпеливость
Генератор идей	Индивидуализм, серьезность, неортодоксальность	Талант, интеллект, воображение, знания	Витание в облаках, склонность пренебрегать практическими соображениями и правилами
Искатель ресурсов	Экстраверсия, энтузиазм, любопытство, общительность	Способность привлекать людей и использовать инновации. Способность откликаться на трудности ситуации	Способен терять интерес к делу после того, как проходит начальное возбуждение
Оценщик	Здравомыслие, низкая эмоциональность, расчетливость	Здравомыслие, осторожность, твердость в суждениях	Отсутствие, вдохновения и неспособность мотивировать других людей
Командный игрок	Социальная ориентированность, относительная мягкость, чувствительность	Способность откликаться на нужды людей и ситуации, поощрять командный дух	Нерешительность в кризисные моменты
Финишер	Усердие, любовь к порядку, совестливость, тревожность	Способность доводить дело до конца, стремление к совершенству	Тенденция беспокоиться о пустяках. Колебания в ситуациях, когда дело можно пустить на самотек



У кого есть «зачем» тот выдержит любое «как»

Фредерик Ницше

«Некоторых людей просто опасно назначать менеджерами. В соответствии с пониманием этого «титула» они рьяно берутся за дело и начинают придираться вместо того чтобы помогать; усложняют вместо того чтобы облегчать, а в итоге тормозят дело, вместо того чтобы способствовать его ускорению».

Джек Уэлч

Тема 2.

ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ.

ВЛАСТЬ, ПОЛНОМОЧИЯ И ВЛИЯНИЕ:

ВЛАСТЬ- возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или других людей

ПОЛНОМОЧИЯ – право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий

ВЛИЯНИЕ – ассиметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ

Негативные черты	Позитивные черты
Деградированное трудовое сознание	Активизированное антикризисное сознание
Гипертрофированное самомнение	Коллективизм и взаимопомощь
Наличие в психике маниакально-депрессивного синдрома	Навыки автономной психокоррекции
Лень	Циклический характер труда
Пренебрежение трудовой моралью и этикой	Наличие духовных ценностей
Неспособность принимать стратегические решения	Умение полагаться только на себя
Пассивность	Супергибкость
Зависимость от мнений окружающих	Стремление к комфортному морально-психологическому климату в организации
Супергибкость	

ОСНОВЫ ВЛАСТИ



ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется.



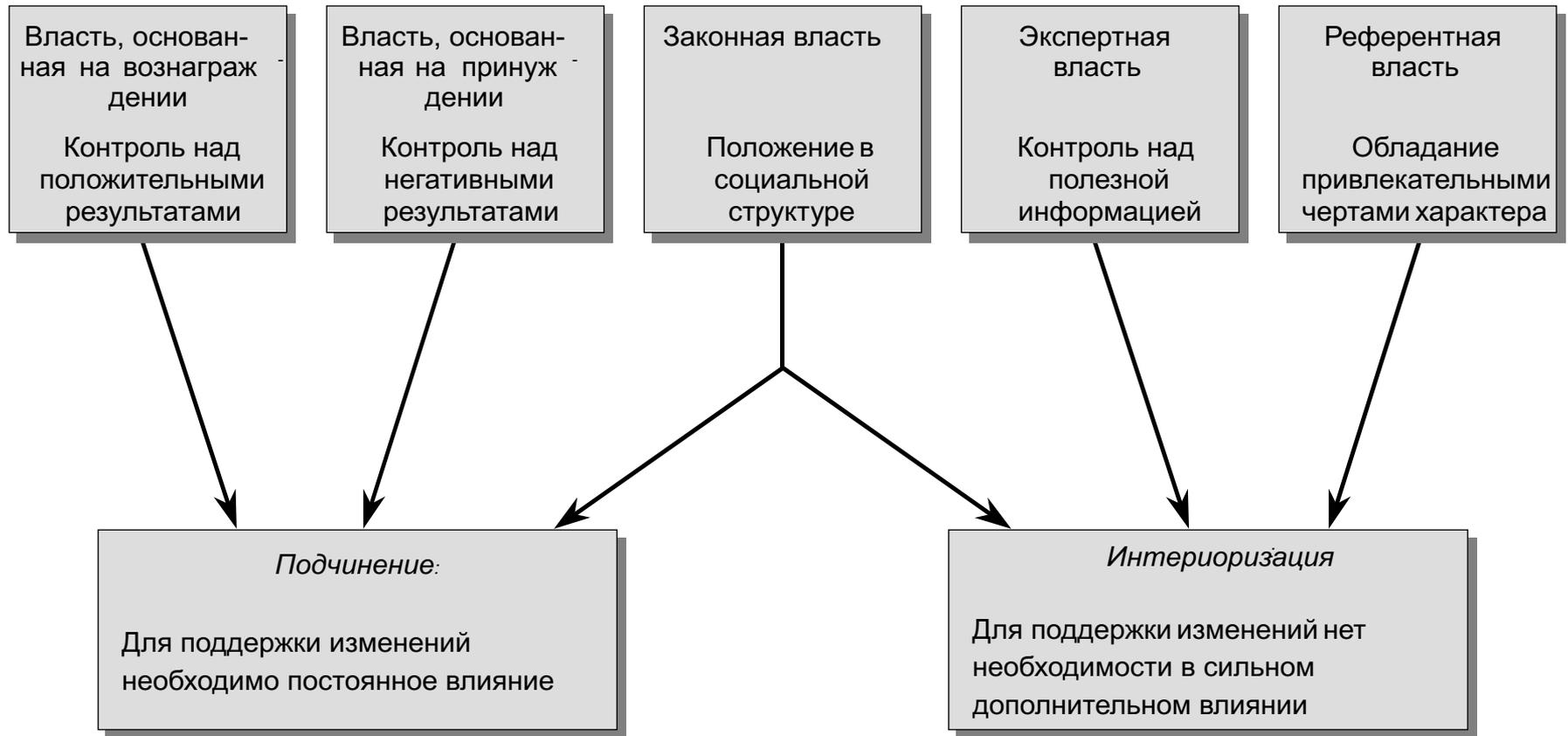
СТРАТЕГИЯ ПРЕВРАЩЕНИЯ ВЛАСТИ ВО ВЛИЯНИЕ

Стратегии	Содержание стратегии	Косвенный подход	Прямой подход
Наказание	Заставить подчиненных выполнить свое распоряжение	Запугивание (давление)	Принуждение (угрозы)
Сотрудничество	Сделать так, чтобы подчиненные хотели выполнить ваше распоряжение	Снискание расположения (наложение обязанностей)	Переговоры (обмен)
Убеждение	Помочь другим понять, почему им следует выполнить ваше распоряжение	Апеллирование к индивидуальным ценностям (обращение к общим принципам)	Представление фактов (акцент на достоинствах и потребностях)

КАК УСИЛИТЬ ВЛИЯНИЕ

- ✓ Обеспечить взаимную выгоду
- ✓ Использование вдохновляющих призывов
- ✓ Формирование альянсов
- ✓ Вовлечение работников в принятие решения
- ✓ Ясное формулирование ожиданий
- ✓ Завоевание симпатий
- ✓ Формировать партнерские отношения
- ✓ Помочь стать эффективным

ВЛАСТЬ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ



Дж. Френч и Б. Рейвен

ПРИМЕНЕНИЕ ВЛАСТИ И ПОЛУЧАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Источник влияния лидера	Тип результата		
	Преданность	Уступчивость	Сопротивление
Референтная власть	Вероятно Если требование считается важным для лидера	Возможно Если требование воспринимается как неважное для лидера	Возможно Если это требование чего-либо, что принесет вред лидеру
Экспертная власть	Вероятно Если требование убедительно и подчиненные разделяют цели лидера	Возможно Если требование убедительное, но подчиненные равнодушны к целям задания	Возможно Если лидер ведет себя высокомерно и оскорбительно, а подчиненные противостоят целям задания
Легитимная власть	Возможно Если требование вежливое и очень уместное	Вероятно Если требование и его приказ рассматривается как законные	Возможно Если требования бесцеремонны или они оказываются неуместными
Власть, основанная на вознаграждении	Возможно Если используется тонко, очень персонально	Вероятно Если используется механически, безлично	Возможно Если используется в манипулятивной, бесцеремонной форме
Власть, основанная на принуждении	Очень маловероятно	Возможно Если применяется в содействующей, не карательной форме	Вероятно, если применяется во враждебной или манипулятивной форме

ЛИЧНАЯ ВЛАСТЬ КАК ОПОРА И ИСТОЧНИК ЗЛОУПОТРЕБЛЕНИЙ



СТРАТЕГИИ ВЛИЯНИЯ

Возмездие (принуждение и запугивание)

Общая форма	"Если вы этого не сделаете, вы пожалеете!"
Угроза	"Если вы не подчинитесь, я вас накажу"
Социальное давление	"Другие члены вашей группы согласны; так какое ваше решение?"
Достаточно	"Я перестану к вам придирааться, если вы подчинитесь"
Ощущаемый недостаток и давление времени	"Если вы не начнете действовать прямо сейчас, вы упустите возможность/создадите проблемы другим людям"
Избегайте причинять боль другим	"Если вы не согласитесь, это причинит вред другим"

Взаимодействие (обмен и интеграция)

Общая форма	"Если вы сделаете X, вы получите Y "
Обещание	"Если вы подчинитесь, я вас вознагражу"
Уважение	"Люди, мнением которых вы дорожите, будут думать лучше (хуже) о вас, если вы подчинитесь (не подчинитесь)".
"Кредит"	"Я сделаю для вас что-нибудь, чего вы хотите; вы тогда сделаете это для меня?"
Обязательство	"Вы обязаны подчиниться мне, поскольку в прошлом я оказал вам услуги" (Даже если я не беру на себя никаких обязательств в отношении будущего...) "Я снизил мое первоначальное предложение/цену, и теперь я надеюсь, что вы ответите тем же" (не важно, насколько неразумным было мое первоначальное предложение)
Взаимный компромисс	"Я заинтересован только в небольшом обязательстве с вашей стороны"
Рост обязательств	(Но потом я потребую больше)

Обоснование (убеждение, основанное на фактах, потребностях и личных ценностях)

Общая форма	"Я хочу, чтобы вы сделали X, поскольку это согласуется с /хорошо для/ необходимо для..."
Доказательство	"Эти факты /мнение экспертов демонстрируют достоинства моей позиции/ просьбы"
Потребность	"Вот что мне надо, вы поможете ?"
Достижение цели	"Уступчивость поможет вам достичь своей личной цели"
Схожесть ценностей Готовность	"Это действие соответствует вашей приверженности X"
Лояльность	"Мы бы предприняли эту попытку, если бы могли положиться на ваши способности/опыт"
Альтруизм	"Поскольку мы друзья, вы сделаете это?"
© Н.В. Севастьянова	"Группе нужна ваша поддержка, сделайте это для общего блага"

ЛИДЕРСТВО: СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Лидерство - ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

ЛИДЕРСТВО: ДИНАМИЧЕСКОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Лидерство – процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, обусловленные индивидуальной инициативой ее членов.

ОТЛИЧИЯ

МЕНЕДЖЕР

Администратор
Поручает
Работает по целям других
Основа действий - план
Полагается на систему
Использует доводы
Контролирует
Поддерживает движение
Профессионал
Принимает решения
Делает дело правильно
Уважаем

ЛИДЕР

Инноватор
Вдохновляет
Работает по своим целям
Основа действий - видение перспективы
Полагается на людей
Использует эмоции
Доверяет
Дает импульс движению
Энтузиаст
Превращает решения в реальность
Делает правильное дело
Обожаем

НЕКОТОРЫЕ АРГУМЕНТЫ

«ЗА»

лидеры могут четко определять курс для выхода из экономического и социального кризиса, поощрения продвижения кадров, определение оптимального пути в будущее;

являются примером желанного руководителя, а также идеального лидера;

лидеры выражают рабочую этику и этические ценности, которые объединяют все общество в целом;

даже группы сотрудников, работающие на коллегиальной основе, предпочитают руководство своей деятельности, что может осуществить только всеми уважаемый лидер или руководитель;

современное общество ощущает увеличивающуюся потребность в выдвижении все новых и новых лидеров в области медицины, образовании, производства, гос. службы, военного дела...

«ПРОТИВ»

часто для решения или постановки задач не требуется личность, которая оказывает влияние на других людей (руководитель, лидер), т.е. задачи могут быть решены при условии компетентного анализа или действия;

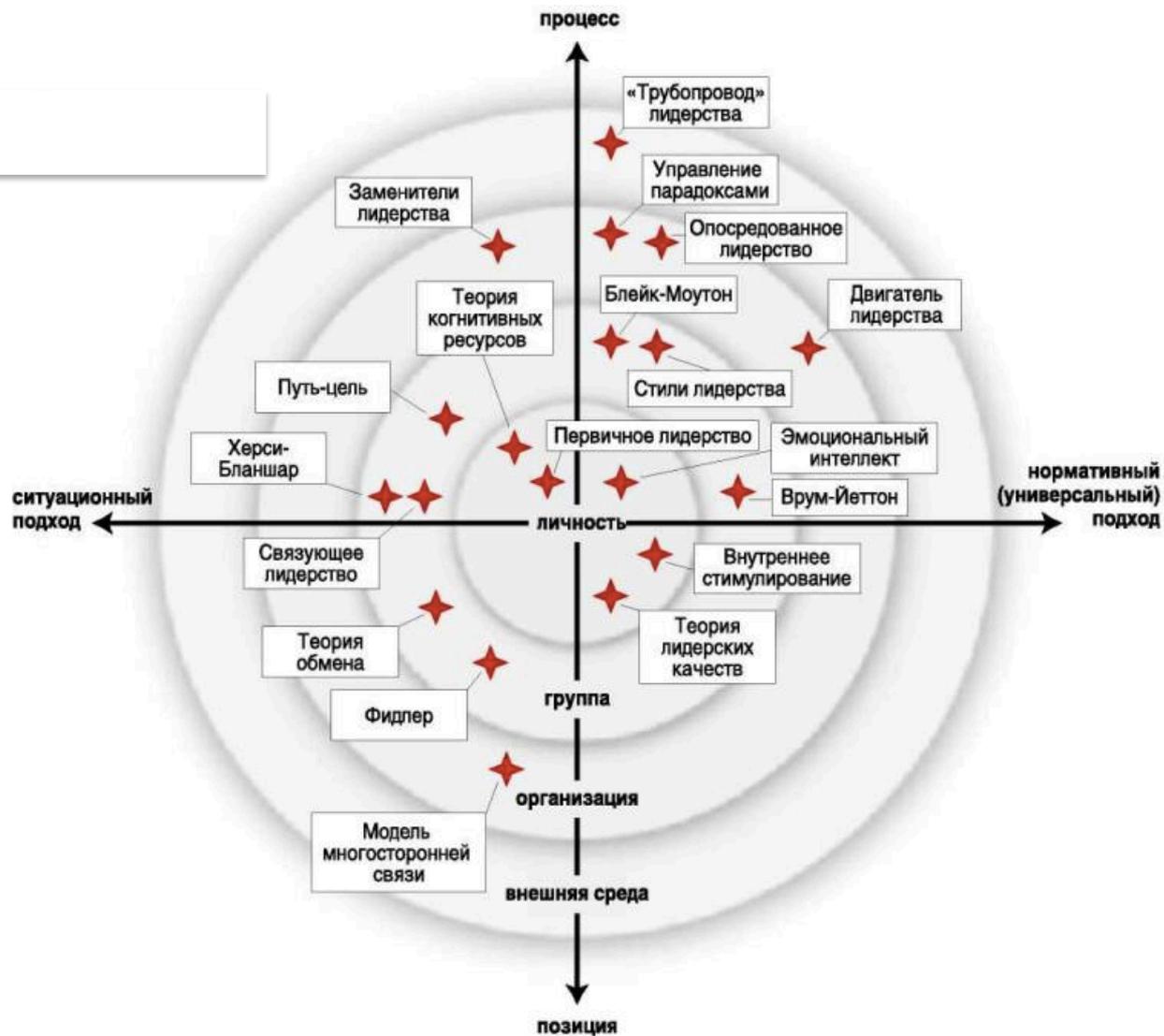
само понятие «руководство» может противоречить идеалам свободного общества;

лидер – это личность, которая находится на особом положении по отношению ко всем остальным... и ассоциируется с такими неприглядными понятиями, как захват власти и получение дополнительных выгод в виде прибылей и доходов.. «зачем тратить деньги на выбор и поощрение лидеров?»

вместо того, чтобы определять характерные особенности лидеров, формы их подготовки награды для них, организациям необходимо создавать такие команды работников, которые будут выполнять задания как единый организм

КАРТА ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

Филонович С.Р.



ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

- **Теория черт** (Стогдилл, О.Тид, У.Беннес, Д. Гарднер и др.) - выявление свойств или личностных характеристик лидеров, их профессиональных навыков.
- **Поведенческий подход** (К. Левин, Р.Танненбаум и У.Шмидт, Р. Блейк и Дж.Мутон и др.) – эффективность лидера определяется не его личностными качествами, а стилем поведения с подчиненными (континуум лидерского поведения).
- **Ситуационный подход** (Ф.Фидлер, М.Эванс, Р.Хаус и Г.Митчел, П. Херси и К.Бланшар и др.) – поведение лидера и его эффективность зависит от различных ситуаций (модель переменных, которые определяют стиль руководства: взаимоотношения между лидером и членами группы; степень структурированности задачи; позиционная власть лидера, определяемая его формальными полномочиями; теория «путь-цель-лидерство»).
- **Концепция стилей руководства Врума – Йеттона** – разработали модель выбора стиля руководства в процессе принятия решения, в которой рекомендуемые стили связаны с оценкой руководителем параметром ситуации.

- **Теория харизматичного лидерства** (Р. Хауз, Л.Контер) – харизматических лидеров отличают уверенность в себе и в своих подчиненных, высокие ожидания в отношении подчиненных, видение перспективы, воздействие личным примером.
- **Теория социального научения** – создание модели непрерывного взаимодействия между лидером, его окружением и самим поведением (С-О-П-Д: ситуация-организм-поведение-динамика или последствия).
- **Концепция заменителей лидерства** (С.Керр и Дж.Джермиер) – при определенных ситуациях, квалификации подчиненных или особенностях работы лидер может оказывать незначительное влияние или вообще не сможет его оказывать. Заменителями выступают – стили, ориентированный на отношения и ориентированный на задание.

КАЧЕСТВА, ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ У УСПЕШНЫХ ЛИДЕРОВ

Интеллектуальные способности

- ◆ Ум и логика
- ◆ Рассудительность
- ◆ Проницательность
- ◆ Оригинальность
- ◆ Способность к концептуализации
- ◆ Образованность
- ◆ Знание дела
- ◆ Развитость речи
- ◆ Любопытство и познавательность
- ◆ Развитая интуиция

Черты характера личности

- ◆ Инициативность
- ◆ Гибкость
- ◆ Бдительность
- ◆ Созидательность и творчество
- ◆ Честность
- ◆ Личная целостность
- ◆ Смелость
- ◆ Уверенность в себе
- ◆ Уравновешенность
- ◆ Независимость
- ◆ Самостоятельность
- ◆ Амбициозность
- ◆ Потребность в достижениях
- ◆ Настойчивость и упорство
- ◆ Энергичность
- ◆ Властность
- ◆ Работоспособность
- ◆ Агрессивность
- ◆ Стремление к превосходству
- ◆ Обязательность
- ◆ Способность к эмпатии

Приобретенные умения

- ◆ Умение заручиться поддержкой
- ◆ Умение сотрудничать
- ◆ Умение завоевывать популярность и престиж
- ◆ Такт и дипломатичность
- ◆ Умение брать на себя риск и ответственность
- ◆ Организационные способности
- ◆ Умение убеждать
- ◆ Умение менять себя
- ◆ Умение быть надежным
- ◆ Умение шутить и понимать юмор
- ◆ Умение разбираться в людях

ТРАДИЦИОННЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА

Теория лидерских качеств или этап изучения «великого человека»

(пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров.
«Лидерами рождаются, а не становятся»)

1930 – 1950 гг.

Ральф Стогдилл (1948)	<ul style="list-style-type: none">• Ум и интеллектуальные способности• Господство и преобладание над другими• Уверенность в себе• Активность и энергичность• Знание дела
О. Тид	<ul style="list-style-type: none">• Физическая и эмоциональная выносливость• Понимание назначения организации и направление её деятельности• Энтузиазм• Дружелюбие и привязанность• Порядочность
Г. Юкл	<ul style="list-style-type: none">• Креативность• Организаторские способности• Способность убеждать• Дипломатичность• Тактичность• Риторические способности• Понимание задачи
У. Беннис (сер. 80-х)	<ul style="list-style-type: none">• Физиологические (рост, вес, сложение, внешний вид и т.д.)• Психологические или эмоциональные (честность, смелость, независимость)• Умственные или интеллектуальные (ум, логика, рассудительность, образованность, речевая развитость)• Личные деловые (такт, дипломатичность, умение брать на себя ответственность)

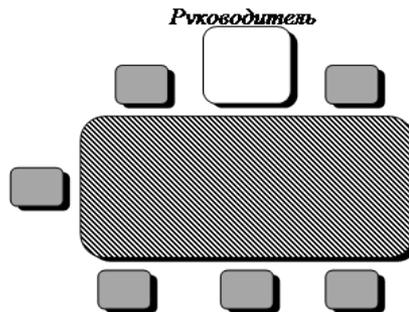
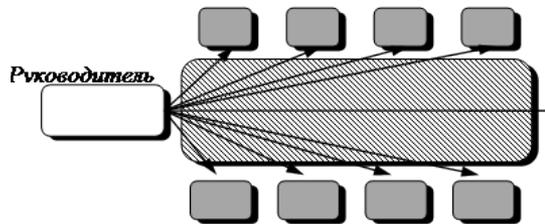
КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Поведенческий подход 1940-1970 гг.

К. Левин (1938) (университет штата Айова)	три стиля руководства (авторитарный, демократический, попустительский)
Исследования университета штата Огайо	двухфакторная теория руководства <u>Структура отношений</u> : определение ролей, установление коммуникативных потоков, правил, процедур работы, ожидаемых результатов <u>Отношения в структуре</u> : дружественность, взаимное доверие и уважение, симпатия гармония, чувствительность к друг другу
Исследования Мичиганского университета	четыре стиля руководства
Рэнсис Лайкерт (нач.60-х)	Теория четырех типов орг. систем. управления
Р. Блейк и Дж. Моутон (1964)(Техасский университет)	управленческая сетка
Заменители лидерства	

- поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения;
- эффективность определяется не личными качествами лидера, а скорее его манерой поведения по отношению к своей команде.

ПЕРВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ



Теория черт до войны.

Дело не в чертах личности, а дело в чем-то другом..

Курт Левин оставил нам наследство после второй мировой войны: стили руководства:

- авторитарный
- демократический
- попустительский (анархический) – есть место, но нет человека, который занимает это место.

Провел эксперимент и на основе наблюдения за поведением и определил какие последствия несет за собой каждый стиль.

Авторитарный подход хорош в экстремальной ситуации, тип ОК, команда типа «комбинат» - плохо в условиях творчества, когда сильная команда, возможна импровизация, но спланированная.



Курт Левин

[1890- 1947]

УНИВЕРСИТЕТ ШТАТА ОГАЙО

четыре стиля руководства согласно исследованию

высокое	Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, а больше занимается удовлетворением из потребностей и желаний	Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, одновременно уделяя большое внимание установлению наилучших отношений с работниками
Внимание к отношениям в структуре	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, не стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Лидером уделяется основное внимание структурированию работы и всего того, что с ней связано, при слабом учете нужд и желаний работников
низкое	Внимание к структуре отношений	высокое

МИЧИГАНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

четыре стиля руководства согласно исследованию

высокое	Устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания	Использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками
Концентрация внимания на работе	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, не стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними
низкое	Констатация внимания на работниках	высокое

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА БЛЕЙКА-МОУТОН



1918 – 2004



1930 – 1987

Высокая 9

Степень учета интересов людей



Низкая

Низкая

Степень учета интересов производства

Высокая

ЗАМЕНИТЕЛИ ЛИДЕРСТВА

Заменители, связанные с подчиненными	Психологическая поддержка лидера	Действия лидера, нацеленные на выполнение задания	Психологическая поддержка лидера	Заменители, связанные с заданием
Способности, опыт, обучение, знание		■	■	Однозначная и рутинная
Потребность в независимости	■	■	■	Методологически инвариантна
"Профессиональная" ориентация	■	■	■	Обеспечивает собственную обратную связь относительно выполнения
Равнодушие к организационным вознаграждениям	■	■	■	Удовлетворяющая по существу
Заменители, связанные с организацией	Психологическая поддержка лидера Действия лидера, нацеленные на выполнение задания			
Формализация (однозначные планы, цели, области работы или ответственность)			■	
Негибкость (жесткие, обязательные для исполнения правила и процедуры)			■	
Высокоспециализированная поддержка (рекомендации и консультации)			■	
Сплоченная рабочая группа	■		■	
Организационные вознаграждения находятся вне контроля лидера	■		■	
Лидер и подчиненные разделены пространственно	■		■	

■ Заменители стремятся нейтрализовать данный аспект лидерства

Переменные или заместители лидерства	Когда не требуется обращать внимание на отношения с подчиненными в рамках структуры	Когда не требуется обращать внимание на структуру отношений и работу
На уровне качеств подчиненных		
Способность, опыт, подготовка, знания		+
Независимость, самостоятельность	+	+
Профессионализм	+	+
Равнодушие к организационным вознаграждениям	+	+
На уровне содержания работы		
Ясность, честность и рутинность		+
Отсутствие альтернативных методов выполнения работы		+
Обеспечивает получение собственной обратной связи		+
Внутренне удовлетворяющая работа	+	+
На уровне организационного окружения		
Формализация		+
Высокоспециализированная поддержка	+	+
Групповой подход, тесная взаимосвязь	+	+
У лидера нет прав вознаграждать	+	+

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно – следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Главной идеей ситуационного подхода к лидерству является предположение того, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях

1960-1990 гг.

Ф.Фидлер *Модель трех ситуационных переменных*

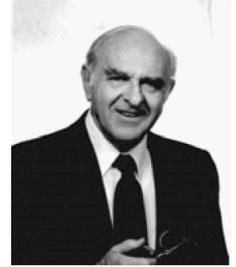
Т. Митчел, Р. Хаус *Теория “путь – цель”*

П. Херси, К.Бланшар *Теория жизненного цикла*

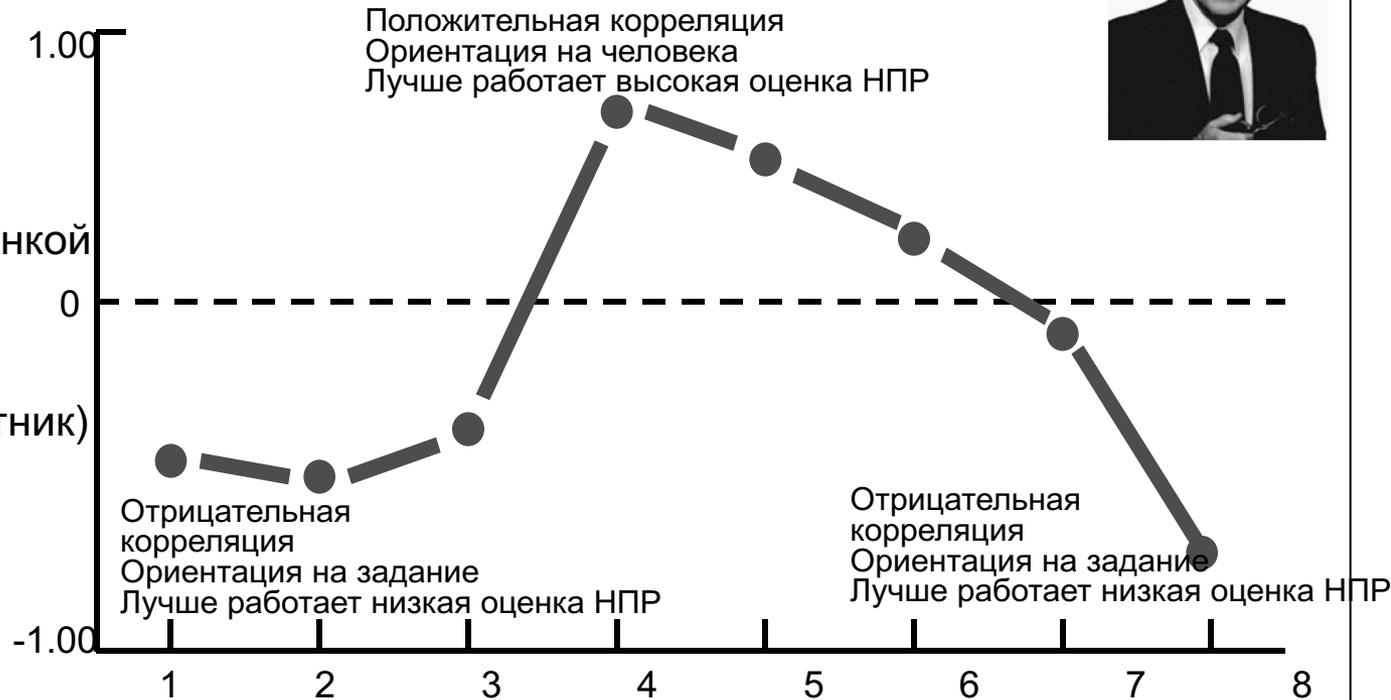
Танненбаум, Шмидт *Континуум лидерского поведения*

В. Врум, П.Йеттон *Модель принятия решений руководителем*

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ФИДЛера



Корреляция между оценкой НПР и выполнением работы
(НПР - наименее предпочитаемый работник)



Властная позиция

Структура задания

Отношения «лидер - член группы»

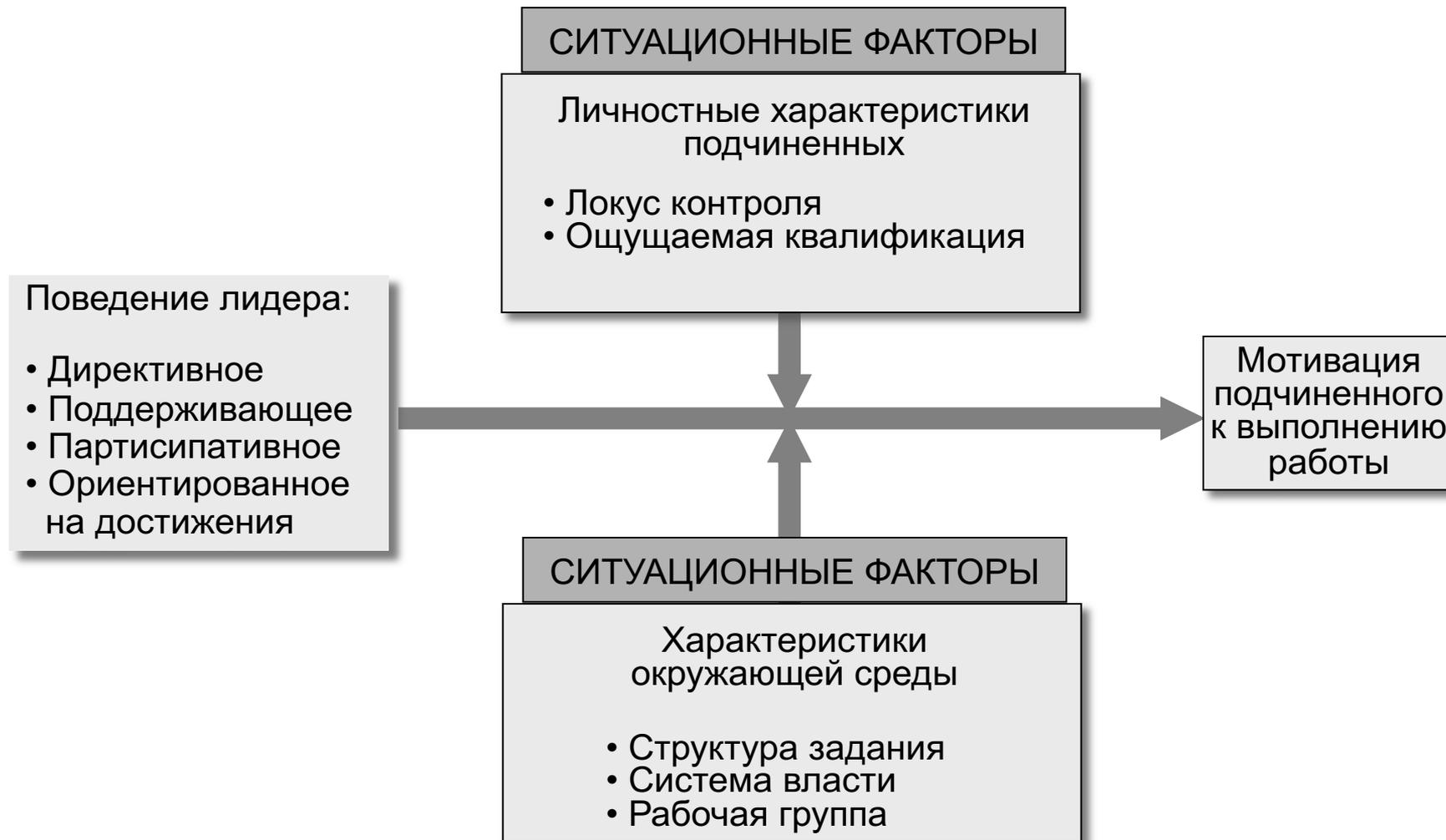
Общий уровень благоприятности ситуации

МОДЕЛЬ СИТУАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА Ф.ФИДЛЕРА

- Определитесь со стилем руководства. Выбор стиля производится по шкале НПС.
- Шкала НПС (наименее предпочитаемого сотрудника) (LPC scale). Мотивационная система поведенческих предпочтений руководителя, позволяющая определить ориентацию лидера (на взаимоотношения или на задачи) посредством описания «наименее предпочитаемого сотрудника».
- Подумайте о всех людях, с которыми вам пришлось когда-либо работать, а затем вспомните человека, с которым было работать труднее всего. На соответствующей месте прилагаемой шкалы отметьте того индивида.
- Если вы описали своего НПС очень позитивно – то вы лидер с высоким НПС и ориентированы на отношения, если более негативно – лидер с низким НПС и ориентированы на работу.

Открытый	1	2	3	4	5	6	7	8	Сдержанный
Придирчивый									Покладистый
Эффективный									Непродуктивный
Самоуверенный									Нерешительный
Угрюмый									Жизнерадостный

ТЕОРИЯ «ПУТЬ-ЦЕЛЬ» МИТЧЕЛ-ХАУС



СИТУАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО ПО ХЕРСИ-БЛАНШАРУ



Пол Херси



Кен Бланшар



- S1** Говорить Указывать Направлять Устанавливать
S2 "Продавать" Объяснять Прояснять Убеждать
S3 Участвовать Поощрять Сотрудничать Проявлять преданность
S4 Делегировать Наблюдать Отслеживать Завершать

Тип готовности

Вероятность успеха

Высокая ----- Низкая

R1 не могу, не хочу	S1 Указывать	S2	S3	S4
R2 не могу, но хочу	S2 Убеждать	S1	S3	S4
R3 могу, не хочу	S3 Участвовать	S2	S4	S1
R4 могу и хочу	S4 Делегировать	S3	S2	S1

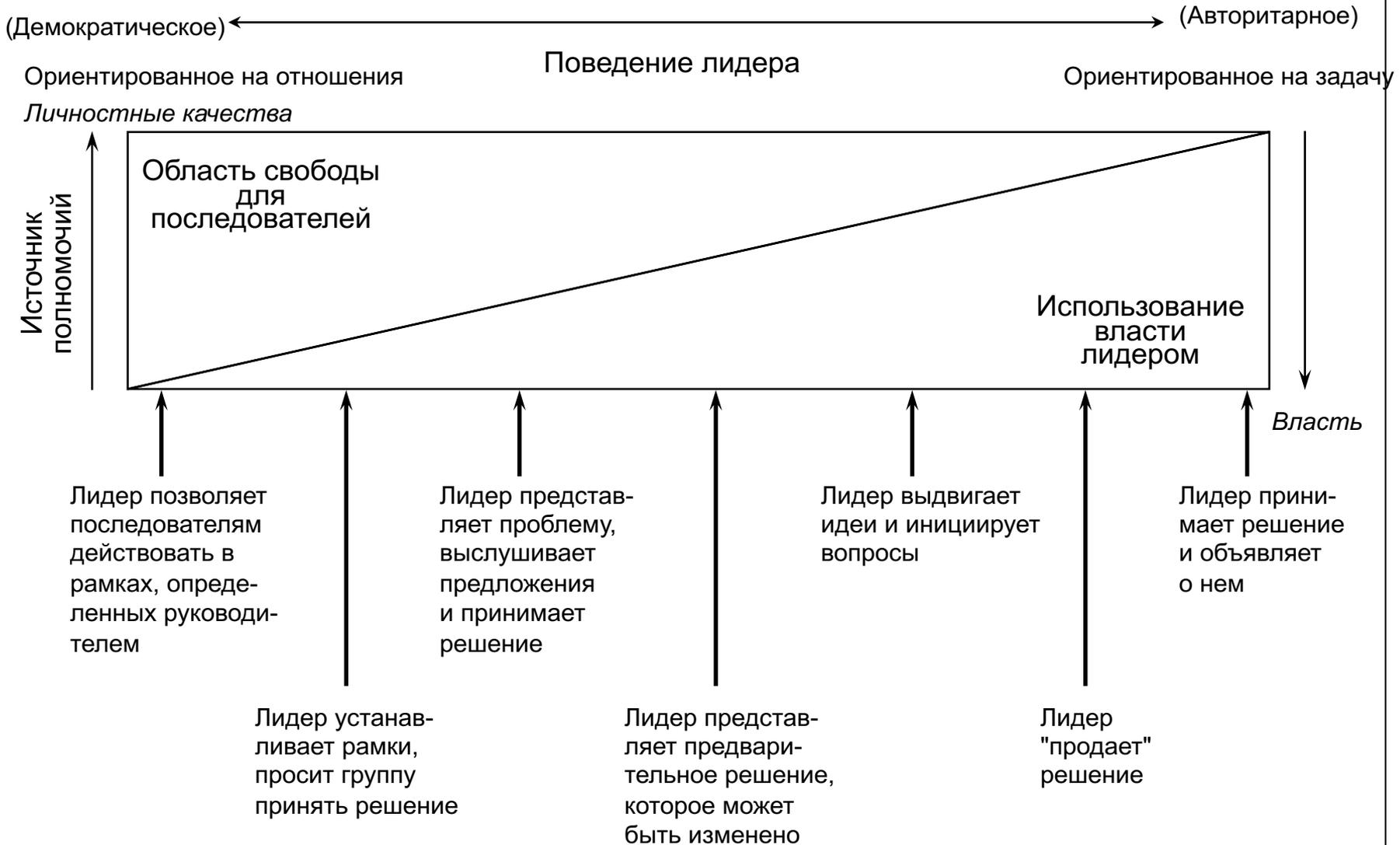
ВЗАИМОСВЯЗЬ МОДЕЛЕЙ И.АДИЗЕСА И ХЕРСИ-БЛАНШАРА



КОНТИНУУМ ЛИДЕРСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПО ТАННЕНБАУМУ И ШМИДТУ

Демократ полагает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования.

Автократ считает, что власть дается его позицией в группе/организации и что люди внутренне ленивы и на них трудно полагаться.



НОВОЕ В ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Конец XX века

Концепция атрибутивного лидерства

Концепция харизматического лидерства

1977-1994 гг. Дж.Конджера, В.Фридланда, Р.Хауса, Дж.Хоуэлла, Х.Трайс, Дж.Бейер, Дж.Юкла.

Концепция преобразующего лидерства

Б.Басс и Б.Аволио, Р.Хауса и Р.Адитиа.

Эмоциональное и резонансное лидерство

1992-1996 гг. Р. Дилтс, Д.Гоуман, Р.Бояцис

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

Задача: необходимо увязать традиционные подходы с позиции личностных качеств и образцов поведения и ситуационными подходами к изучению лидерства

КОНЦЕПЦИЯ АТТРИБУТИВНОГО ЛИДЕРСТВА Н.Н.KELLEY

или «почему люди ведут себя так, а не иначе?»

Аттрибутивная задача лидера – разделить на категории причины поведения подчиненных, согласно трем направлениям:

1. Особенности личности
2. Специфика работы – сама работа
3. Организационное окружение или обстоятельства – контекст ситуации

Знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказывать реакцию людей на ситуацию.

МОДЕЛЬ АТТРИБУТИВНОГО ЛИДЕРСТВА



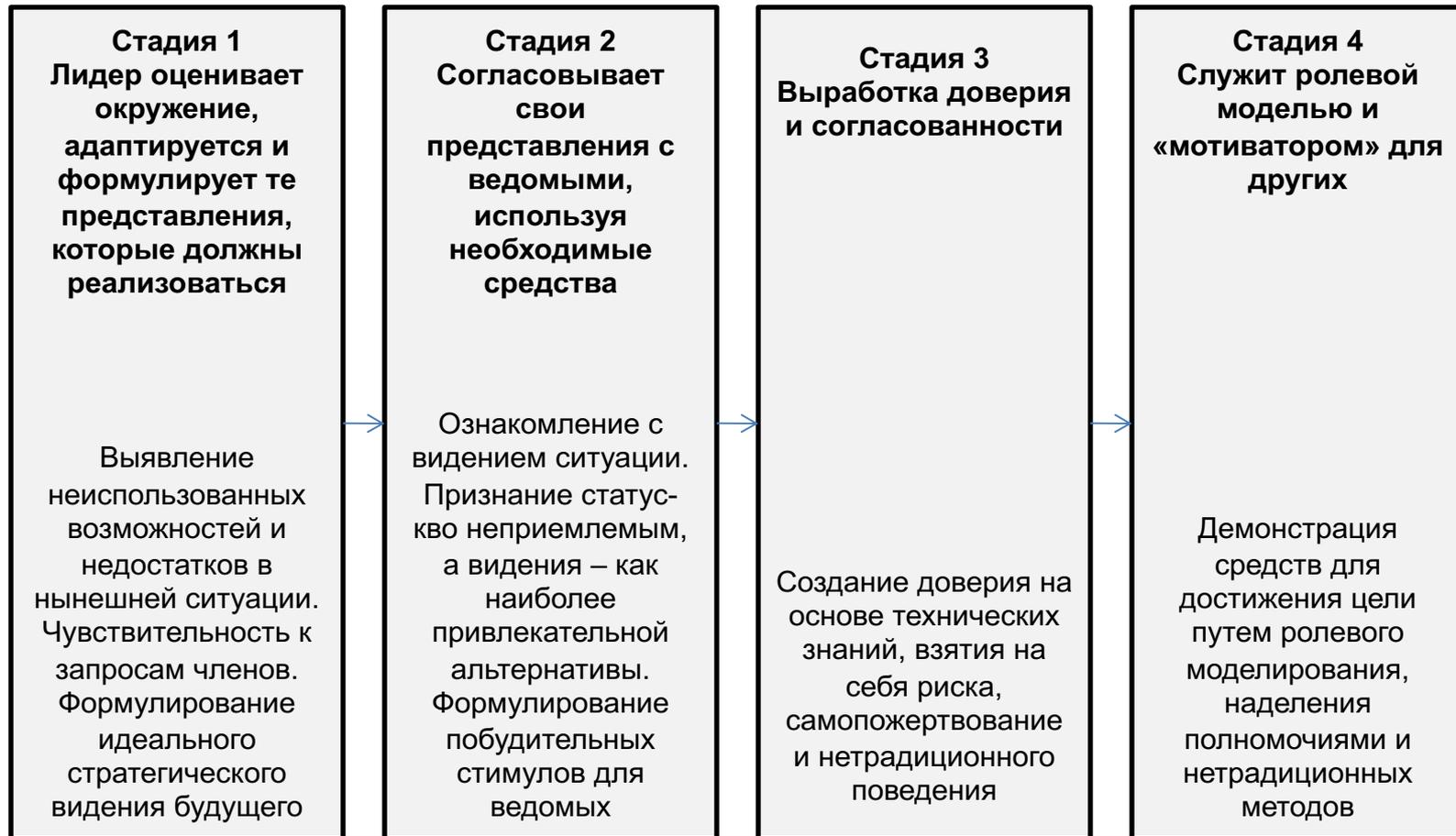
ВЫВОДЫ:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители — в подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных,
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего приведет к выявлению руководителем внутренних причин;
- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя скорее всего к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

КОНЦЕПЦИЯ ХАРИЗМАТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

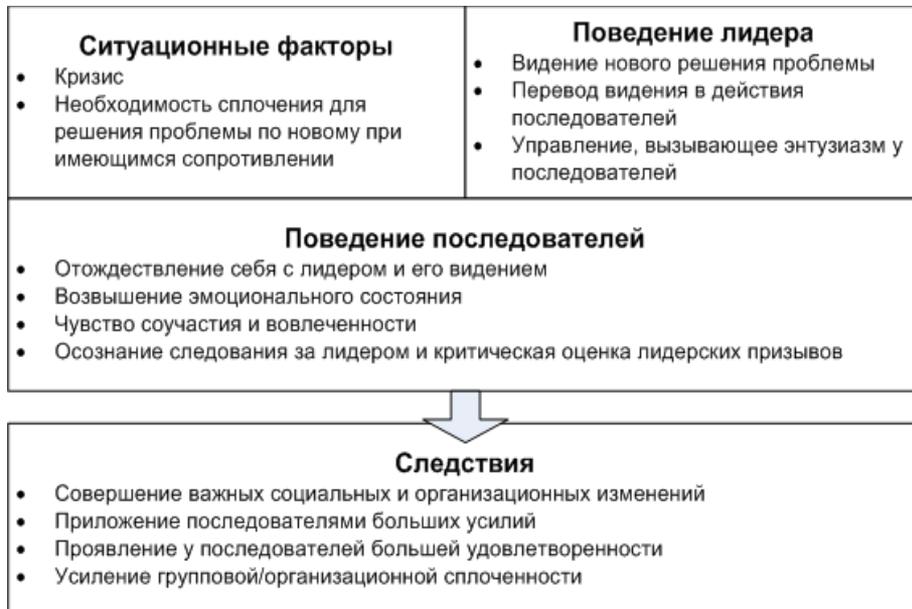
- Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями
- Лидер с положительной харизмой (власть в интересах работников, поощрение открытой коммуникации, развитие инициативы и т.д.)
- Лидер с отрицательной харизмой (власть в личных целях, не учитывает потребности работников, общение сверху-вниз и т.д.)

СТАДИИ ХАРИЗМАТИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА



КОНЦЕПЦИЯ ПРЕОБРАЗУЮЩЕГО (ТРАНСФОРМАТИВНОГО) ЛИДЕРСТВА

Лидер реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие.



Способность вдохновлять и стимулировать ведомых для достижения результатов, превышающих первоначально планируемые и обеспечивающих внутренне поощрение

ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ И РЕЗОНАНСНОЕ ЛИДЕРСТВО *(Р. Дилтс, Д.Гоуман, Р.Бояцис)*

- Лидерство, основанное на умении осознавать, понимать, доносить, использовать эмоции и управлять ими, а также на основе этих умений эффективно взаимодействовать с другими людьми.

СУПЕРЛИДЕРСТВО

- **Суперлидерство** - это стиль лидерства, придуманный Чарльзом Манцем и Генри Симсом на основе индивидуального саморуководства.
- **Суперлидерство** во многом схоже с ситуативным лидерством
- Первое упоминание (определение термина) дано в 1989 году в книге Генри Симса и Чарльза Манца SuperLeadership.
- Основной постулат: «Leading Others to Lead Themselves» (“The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves” 2001)

Суперлидерство базируется на принципе роста и развития собственных лидерских качеств каждого сотрудника компании. Это делается путем предоставления похвалы наряду с конструктивной критикой и обратной связью

4 основные цели суперлидерства

- разработка условий, которые способствуют позитивным отношениям в рабочей среде
- позволять сотрудникам устанавливать личные цели и достигать их
- поощрять наблюдение и комментарии среди подчиненных (т.е. участие каждого сотрудника в работе над проектом)
- мотивация и поддержка членами группы друг друга.

РАЗДЕЛЕННОЕ ЛИДЕРСТВО

Основная идея:

Для реализации цели в группе (команде) не обязателен постоянный (фиксированный) лидер.

Лидерство на каждом этапе работ принимает на себя тот член группы, который обладает наиболее значимой для данного этапа компетентностью.

- наиболее полное изложение теории распределенного лидерства дано в книге Д.Брэдфорда и А.Коэна (Bradford, Cohen, 1998)
- суть концепции состоит в том, что в группе или команде, реализующей проект, вовсе не обязательно иметь одного определенного лидера
- проект делится на несколько этапов и на каждом из них оказывается особо востребованной некоторая компетенция, носитель которой и становится временным лидером, координирующим работу группы на данном этапе.
- группа должна состоять из равных людей, то есть находящихся на одном интеллектуальном, культурном и социальном уровне, более того их личные достижения должны быть также одноуровневыми.
- участники группы должны владеть навыками эффективных коммуникаций и основами как лидерского поведения, так и поведения ведомого.
- этот процесс «эстафетной» передачи лидерства продолжается до полной реализации проекта.

ПРЕИМУЩЕСТВА

- Р.Л. порождает более глубокое чувство удовлетворенности от достигнутого результата, так как результата добился не один определенный член группы, а команда.
- более эффективный результат, так как в его достижение вовлечено большее количество сотрудников и всесторонняя критика.

Ключевые способности

Умение предвидеть:

Все больше и больше сотрудникам приходится выступать со своими собственными предложениями о том, что может сделать их организация.

Умение осмыслить ситуацию:

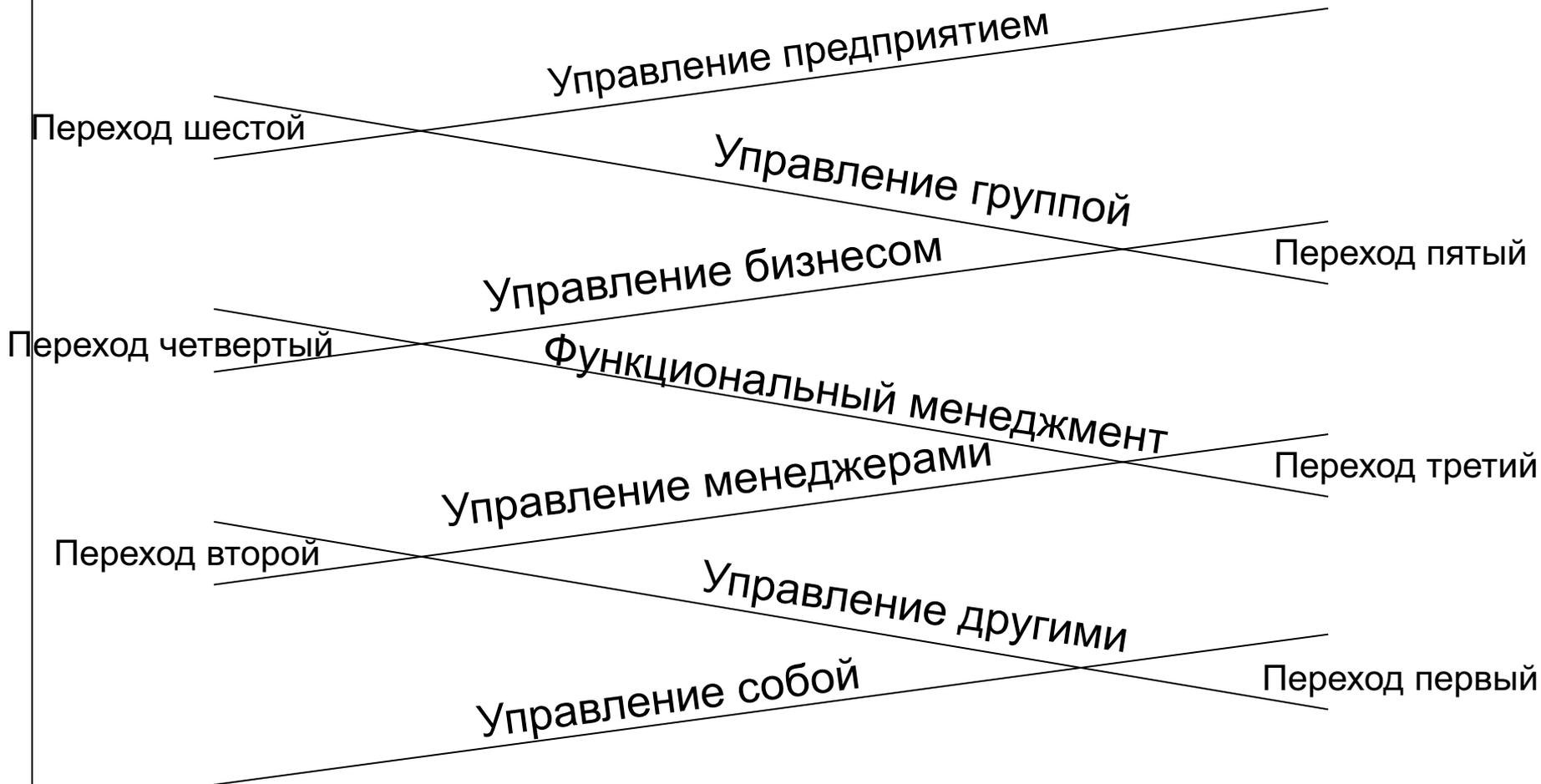
получить информацию из разных источников и размышлять над тем, что она значит и что следует предпринять.

Изобретательность (пути воплощения своего видения в жизнь)

Умение устанавливать отношения

(чтобы воплотить видение в жизнь, приходится вступать в контакт с другими людьми и структурными подразделениями).

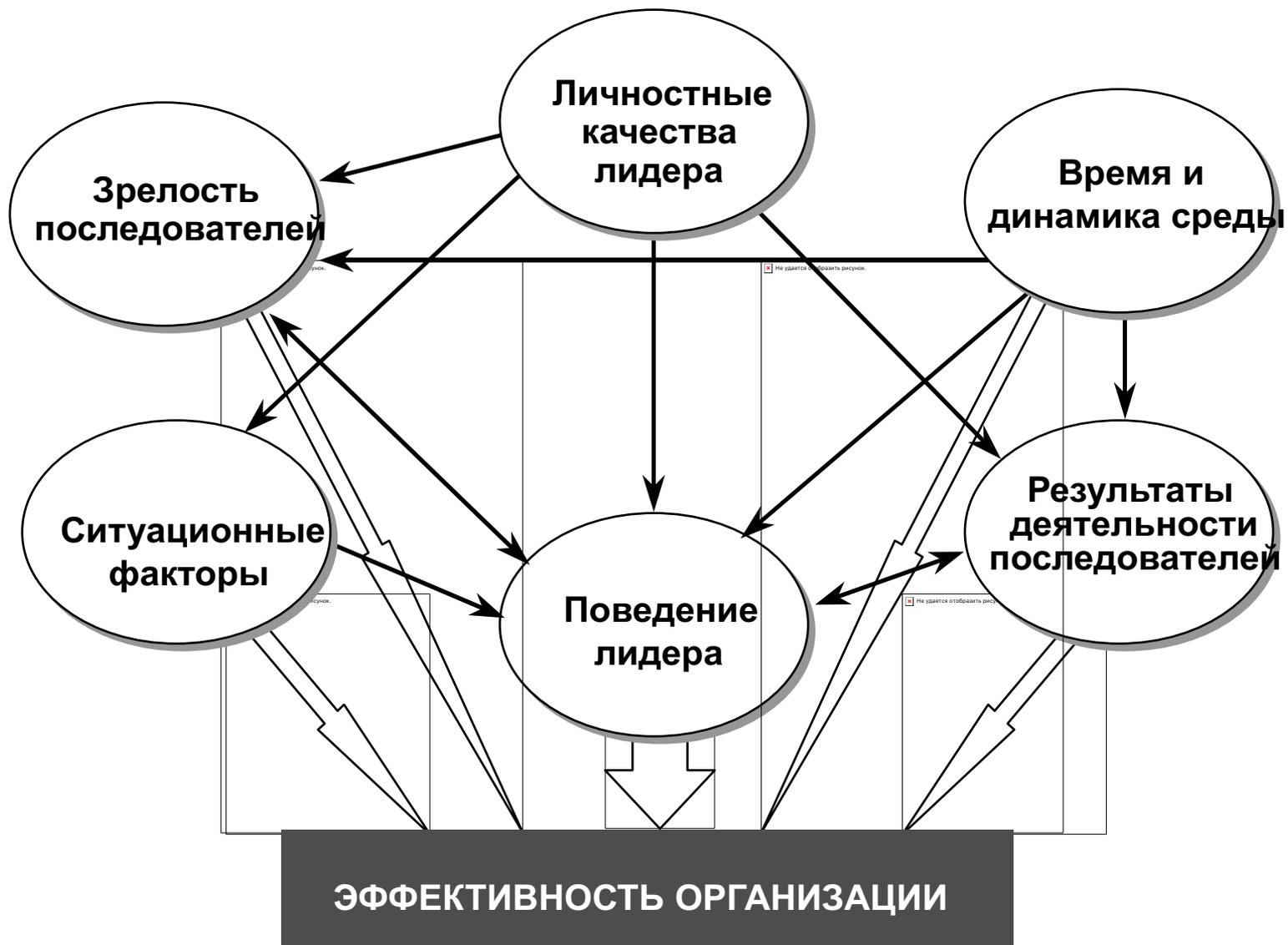
МОДЕЛЬ ПОДГОТОВКИ ЛИДЕРА (*leadership pipeline*)



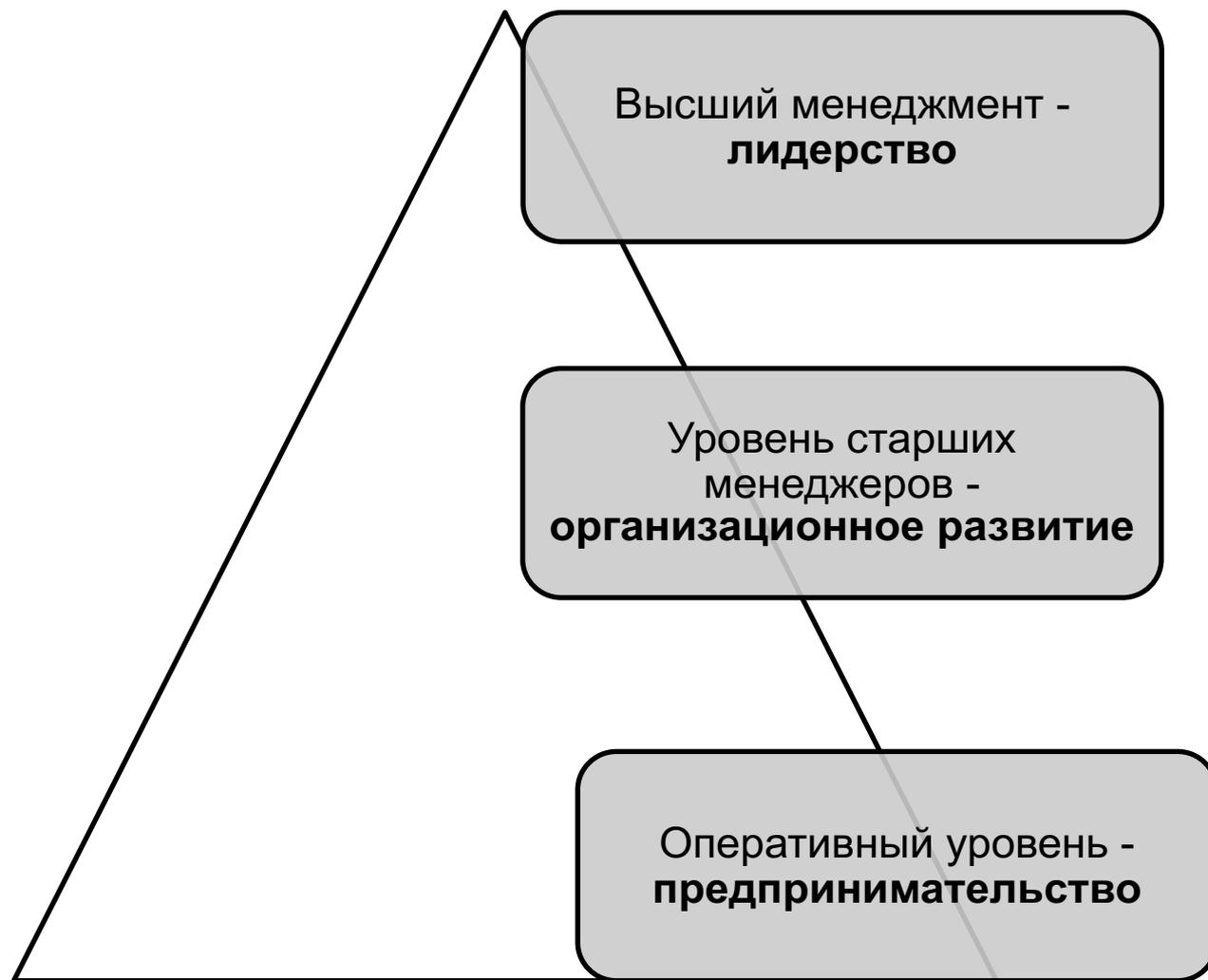
ЧТО НЕОБХОДИМО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ СТАТЬ ЛИДЕРОМ

1. Физическая и эмоциональная выносливость
2. Понимание назначения организации и направления ее деятельности
3. Энтузиазм
4. Дружелюбие и симпатия
5. Порядочность

КОГНИТИВНАЯ КАРТА ЛИДЕРСТВА



НОВЫЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ по Бартлетту и Гошалу



ИЗМЕНЕННАЯ ПАРАДИГМА

20 век

5% Планирование

15% Тренинги
Обучение

20% Конкурирование
по решению текущих
проблем

60% Направление бюджета
Контроль
Поддержание
Распределение ресурсов

20% Лидерство
80% Менеджмент

21 век

20% Видение, Стратегия,
Инновации

60% Регулирование
Коучинг
Мотивация
Развитие

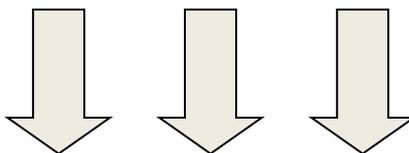
15% Структурирование процессов

5% Измерение, оценка

80% Лидерство
20% Менеджмент

ЛИДЕРСТВО СЕГОДНЯ

- 2/3 инициатив по реинжинирингу и всеобщему менеджменту качества (TQM) завершаются неудачей
- 70% программ по организационным изменениям не реализовываются
- Более 70% стратегических планов не реализовываются
- Текучесть управленческих кадров достигла стабильно высокого уровня
- 76% компаний не уверены в их способности находить и развивать лидеров
- Только 5% сотрудников понимают стратегию компаний
- Только 10% организаций успешно реализовывают стратегию
- Только 15% сотрудников ощущают, что работают в среде высокого доверия
- 7 из 10 людей не доверяют их менеджеру
- Только 10% чувствуют, что их организации разделяют с сотрудниками ответственность за результат
- Только 37% четко понимают, что их компания пытается реализовать
- Менее 20% относятся к командным и организационным целям с энтузиазмом

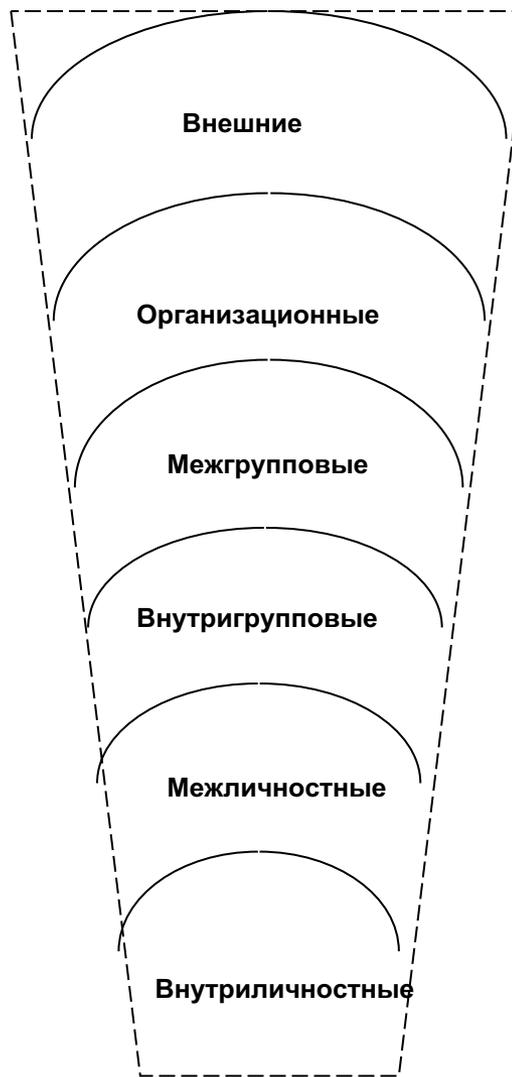


Потребность в Новой Концепции Развития Лидерства

Тема 3.

КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ.

УРОВНИ КОНФЛИКТА И ИХ ИСТОЧНИКИ



Взаимодействие организации с внешней средой в принципе не может происходить без конфликтов. Потенциально конфликтно взаимодействие между организацией и ее реальными конкурентами, поставщиками, потребителями, а также потенциальными конкурентами - компаниями, способными выпустить на рынок товары-заменители. В рамках курса мы будем говорить о различиях конфронтации и конкуренции.

- **структурный конфликт** - возникает, когда существующая организационная структура препятствует реализации декларируемой миссии;
- **функциональный конфликт** - развивается в условиях, когда не сбалансированы функции подразделений и одна из функций по тем или иным причинам приобретает доминирующее положение;
- конфликт между линейным и штабным персоналом;
- конфликт между формальной и неформальными организациями.

а) между профсоюзом и администрацией,
 б) между линейным и штабным персоналом,
 в) между разными подразделениями, например, между юридической службой и бухгалтерией, службой производства и службой маркетинга, между отделом персонала и производством и т. п. Источниками межгрупповых конфликтов могут быть:

- конкуренция за получение ограниченных ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- неопределенность полномочий;
- борьба за статус.

- конфликт работника с группой, в которой он работает,
- конфликт группы со своим формальным руководителем.

▪ **индивидуальные различия** - отличия в темпераменте, типе личности, расхождения в системах ценностей и эмоциональных оценках людей, вовлеченных в конфликт

▪ **дефицит информации** – вызывает домыслы, порождает сплетни, а также запускает действие механизма проекции, питающие неадекватные ожидания;

▪ **неэффективные коммуникации** – искажения и непонимание, вызванные неумением слушать партнера и выражать собственные мысли и эмоции;

▪ **несовместимость ролей** - возникает, когда властные полномочия и ответственность распределены либо недостаточно четко, либо противоречиво (одни и те же обязанности возложены на двух разных людей).

▪ **фрустрация** - психологический дискомфорт, связанный с невозможностью достижения поставленной перед человеком цели;

▪ **диалектика цели** - одновременное стремление к достижению и избеганию цели;

▪ **конфликт ролей** – противоречие или несовместимость требований одновременно исполняемых ролей (например, руководителя и подчиненного).

▪ **неопределенность роли** - неясность направлений, ограничений и возможностей деятельности (например, властных полномочий).

МЕРА КОНФЛИКТНОСТИ



ФОРМУЛА КОНФЛИКТА

Конфликт =	Конфликтная ситуация	
	+ Инцидент	
	<p>Не конфликт, почва для конфликта.</p> <p>Это среда напряжения, которая формирует энергию взаимодействия.</p>	<p>по инициативе оппонентов (или одного из них), независимо от их воли и желания, вследствие объективных обстоятельств (выпуск бракованной продукции), вследствие случайности (ошибки, совершенной рукоодителем из-за незнания психологических закономерностей функционирования человеческих групп и коллективов).</p>
Инцидент без конфликтной ситуации	<p>Ложный конфликт, под ним нет противоречия, а только некоторое эмоциональное недоразумение.</p> <p>Начаться не может без конфликтной ситуации</p>	
Конфликтная ситуация без инцидента	<p>Не может начаться и превратиться в конфликт</p>	

ЭЛЕМЕНТЫ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

УЧАСТНИКИ конфликта могут быть:

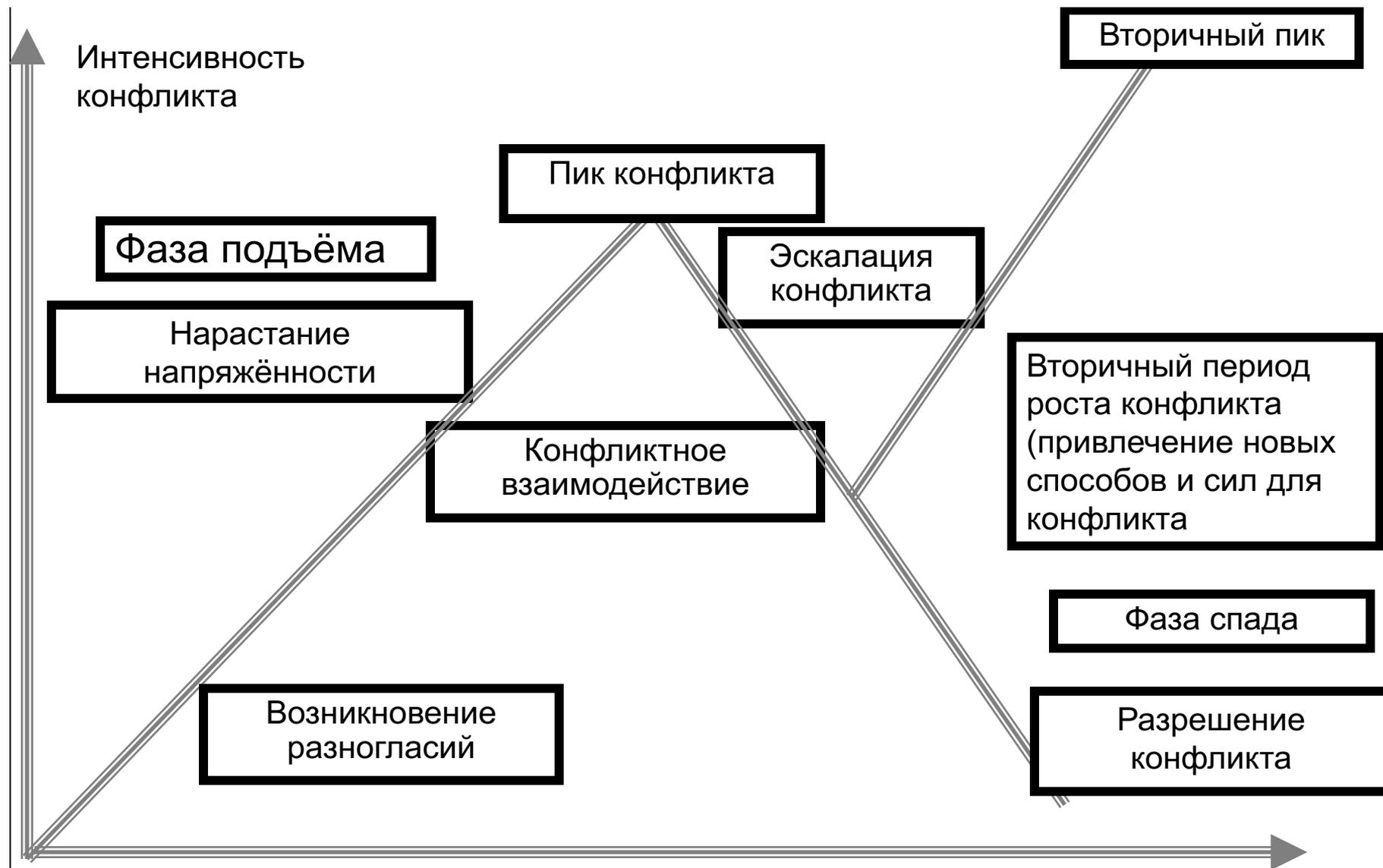
- могут быть подвержены смене их рангов;
- быть устранены от участия в конфликте в результате реорганизации;
- быть разделены так, чтобы не было возможно непосредственного взаимодействия;
- договориться между собой;
- отказаться от объекта в пользу другого оппонента;
- обратиться в «третейскому судье», согласившись починиться любому его решению.

ЦЕЛИ участников в конфликте могут меняться под влиянием обстоятельств в результате переговоров оппонентов, их взаимодействия и компромисса, так что исчезнет сама основа конфликта, когда каждый из оппонентов сможет достичь своей видоизмененной цели.

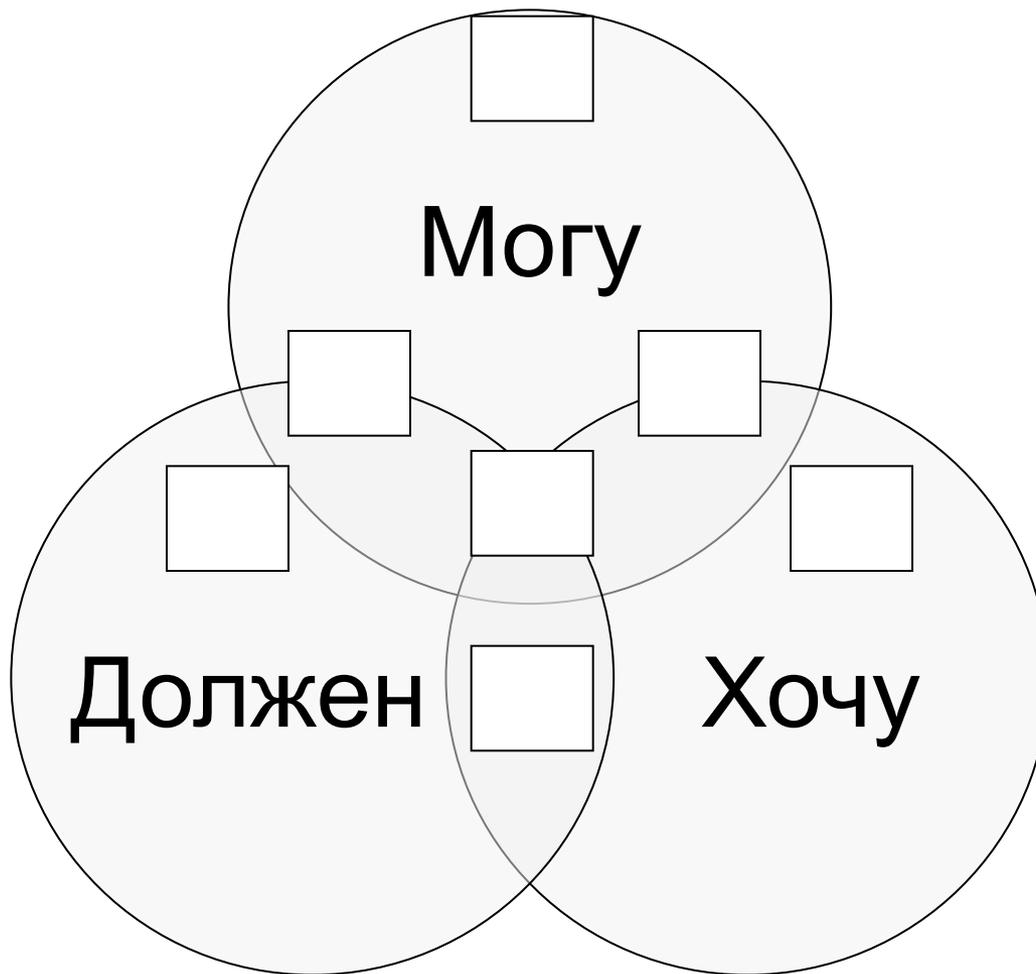
ОБЪЕКТ конфликта может быть:

- изъят из обращения;
- заменен другим объектом;
- не доступен при введении внешних ограничений.

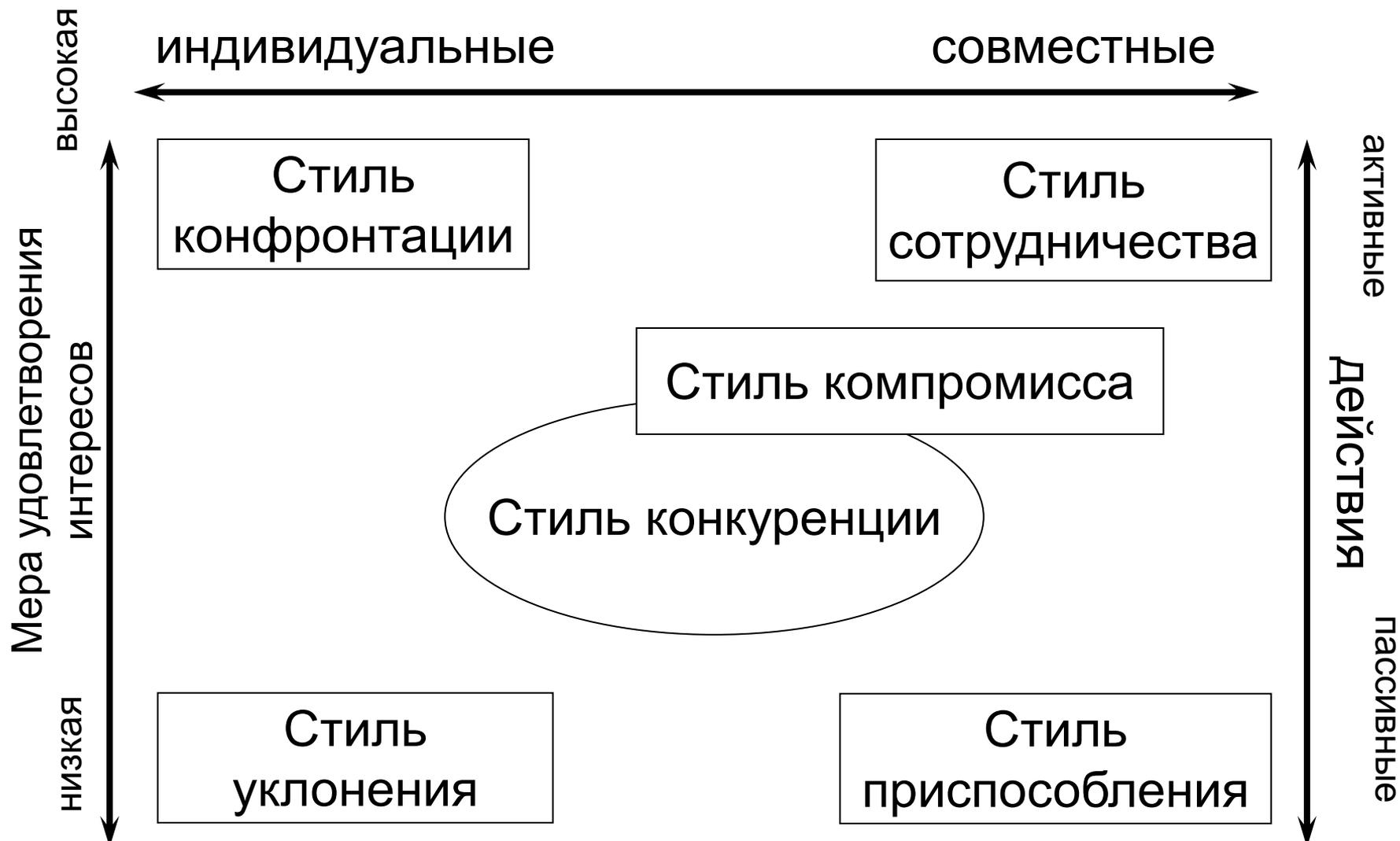
ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА



СТРУКТУРНЫЕ МОДАЛЬНОСТИ ЛИЧНОСТИ



СТИЛИ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ



СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Приспособление - изменение своей позиции, сглаживание противоречий, часто за счет отказа от удовлетворения своих интересов.

Компромисс - достижение согласия через взаимные уступки, попытки найти решение, хотя бы частично устраивающее все стороны.

Сотрудничество - попытка совместной выработки решения, учитывающего интересы всех сторон, даже ценой реализации многоэтапных длительных мероприятий.

Игнорирование - уклонение от конфликта, попытка выйти из конфликта, игнорируя, не замечая его.

Соперничество - конкуренция, бескомпромиссная, открытая борьба за победу любыми средствами, упорное отстаивание своей позиции.

СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Приспособление наибольший эффект дает в тех случаях, когда:

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

Компромисс дает эффект в случаях, когда:

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

СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Сотрудничество наиболее эффективно в случаях, когда:

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

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

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

СТРАТЕГИИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

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

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

ПОЗИЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ В КОНФЛИКТЕ

АРБИТР, если	ПОСРЕДНИК, если
<p>... имеет дело с быстро обостряющимся конфликтом</p> <p>... одна из сторон явно не права</p> <p>... конфликт протекает в экстремальных условиях</p> <p>... служебные обязанности определяют его позицию как арбитра</p> <p>... нет времени на детальное разбирательство</p> <p>... конфликт кратковременный и незначительный</p>	<p>... существует равенство должностных статусов участников конфликта</p> <p>... в случае длительных неприязненных отношений сторон</p> <p>... наличия у оппонентов хороших навыков общения и поведения</p> <p>... отсутствия четких критериев разрешения проблемы</p>

ТИПЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

ТРАНСЛЯЦИЯ	
ОБЩЕНИЕ	
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	

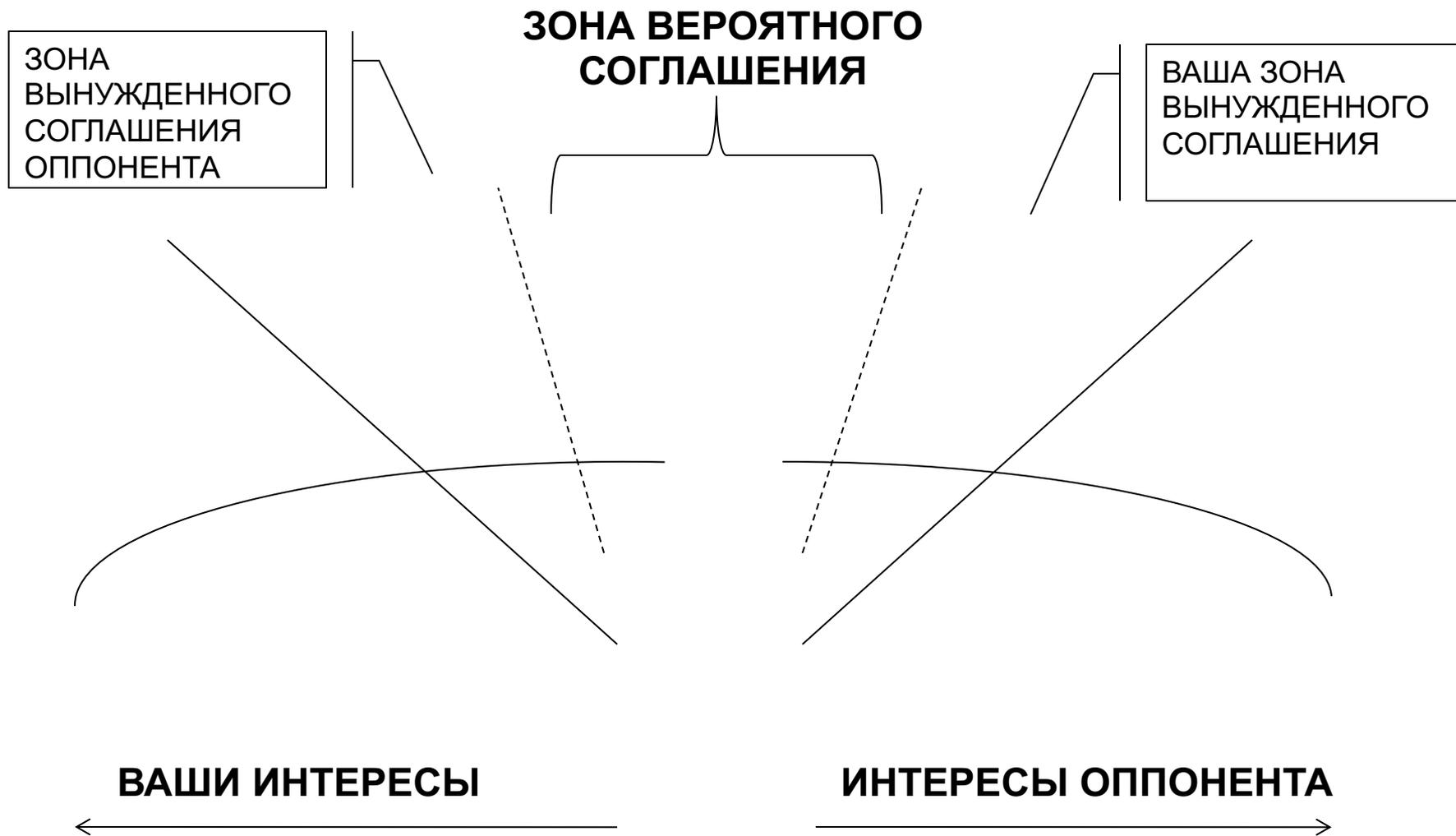
ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВЛИЯНИЕ



РЕКОМЕНДАЦИИ

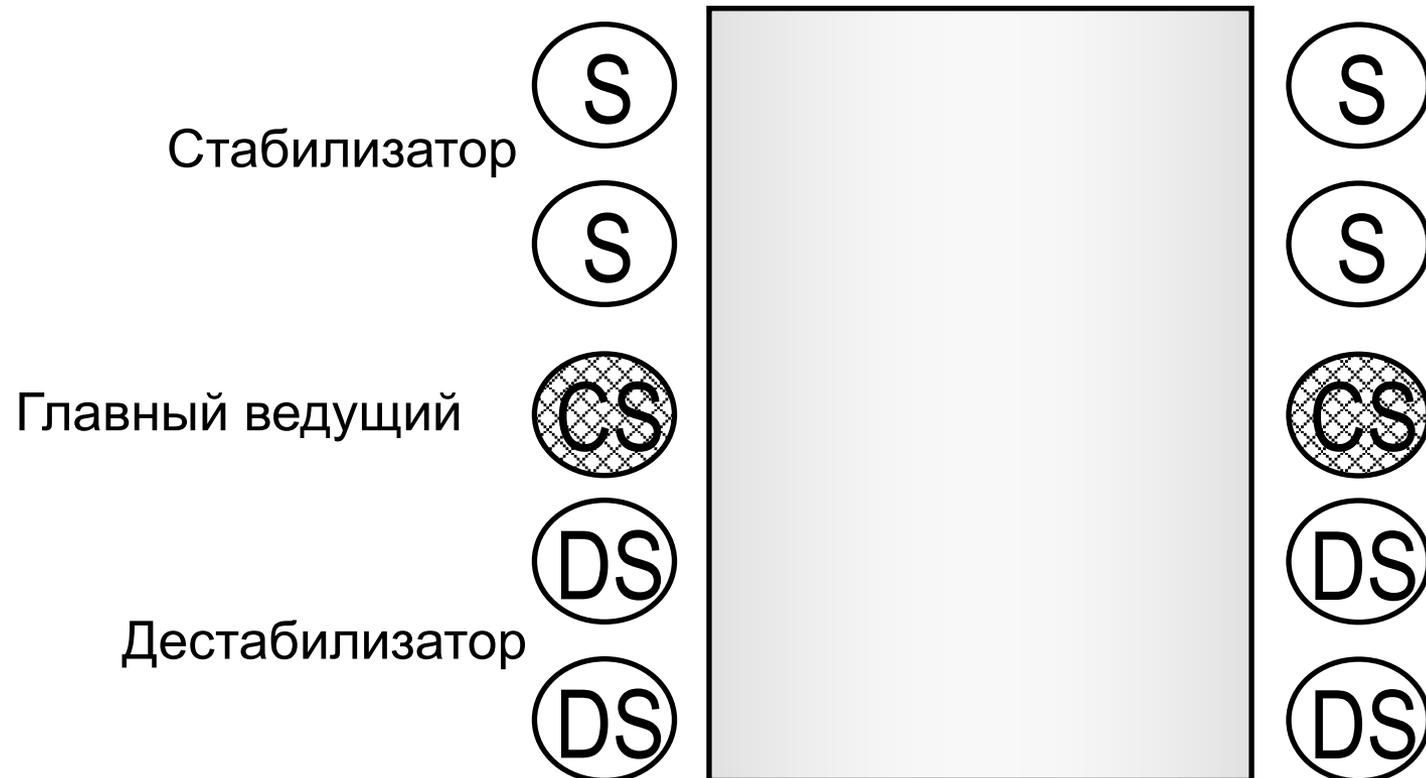
Никогда	Всегда
<ul style="list-style-type: none">— Не показывайте свою «точки нужды».— Не давайте лишнюю информацию и неконтролируемых эмоциональных реакций, которые могут показывать зону вашего интереса.— Не работайте на усиление ресурса партнера (т.е. не показывайте важности другой стороны).— Не превращайте деловые переговоры в одностороннюю беседу.— Не теряйте самообладания и контроля.	<ul style="list-style-type: none">— Работайте только с истинным сценарием собеседника.— Анализируйте информацию, с точки зрения поставленной цели.— Провоцируйте партнера делать первые шаги, так вы получите наиболее полную информацию о нем.— Перепроверяйте информацию партнера на истинность (т.е. как сказал, почему и т.д.)— Фиксируйте успешные и ошибочные ходы ваших партнеров.— Выделяйте достаточное время для проведения деловых переговоров.

ЗОНЫ ПЕРЕГОВОРОВ



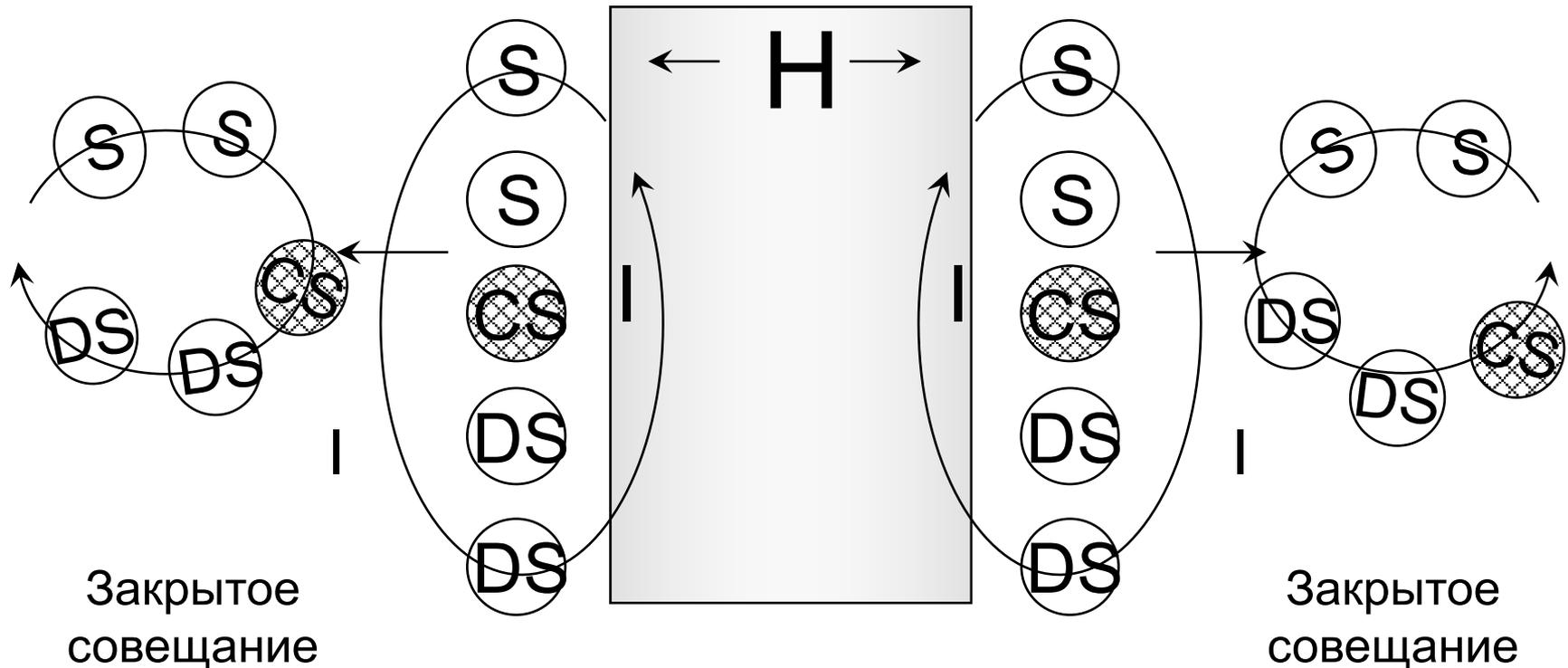
ИЗМЕРЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Структура команды на переговорах



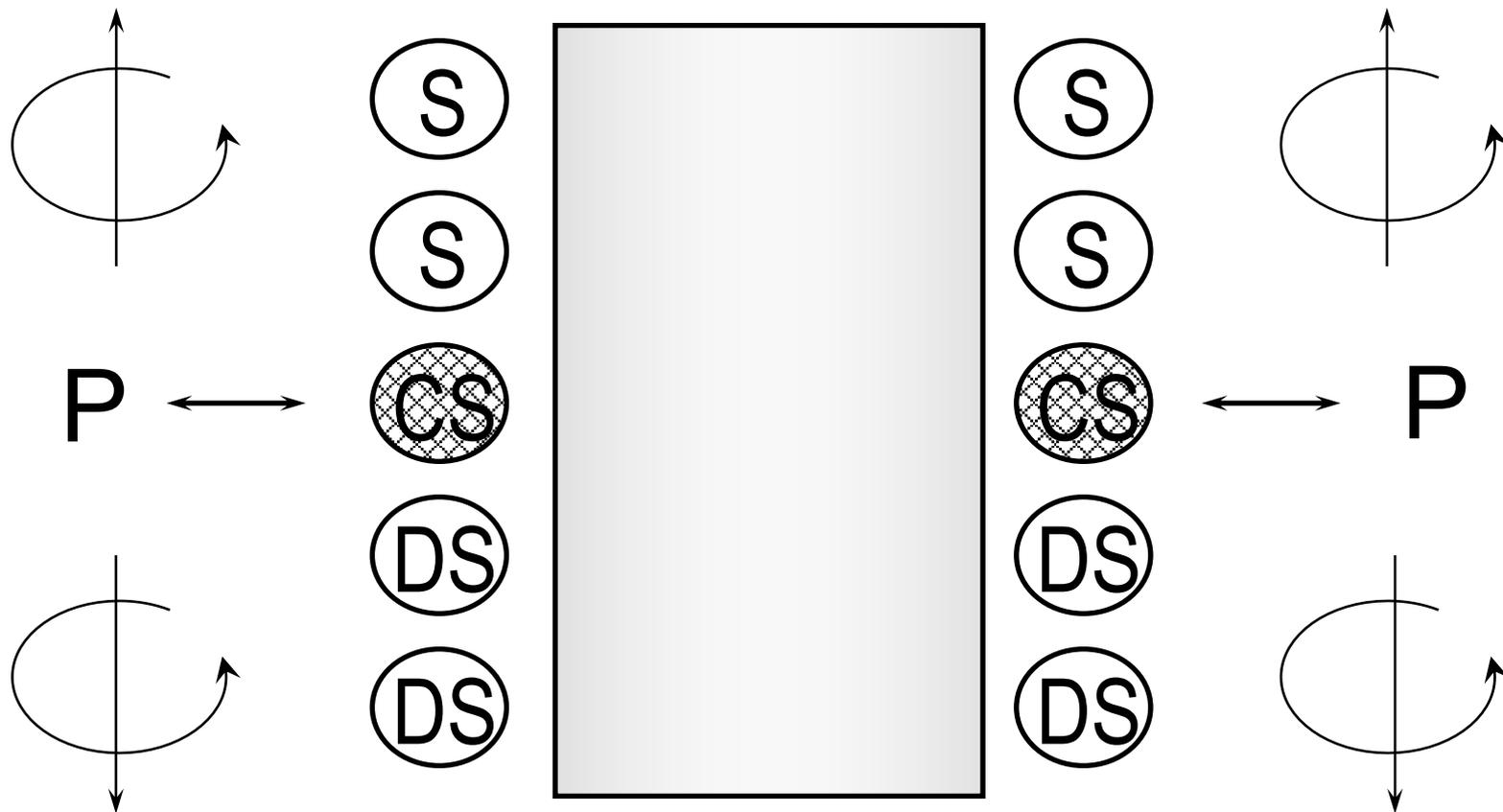
ИЗМЕРЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Внутреннее измерение



ИЗМЕРЕНИЯ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Ратификационное измерение

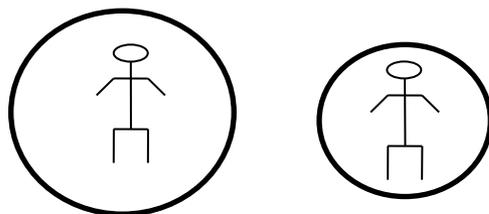


БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ И ТАКТИКИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ (биопсихическая несовместимость)

1. Биопсихическая несовместимость

1.1. Биопольная

1.2. Темпераментов



2. Психофизиологическая несовместимость

2.1. Тактильная

2.2. Обонятельная

2.3. Вкусовая

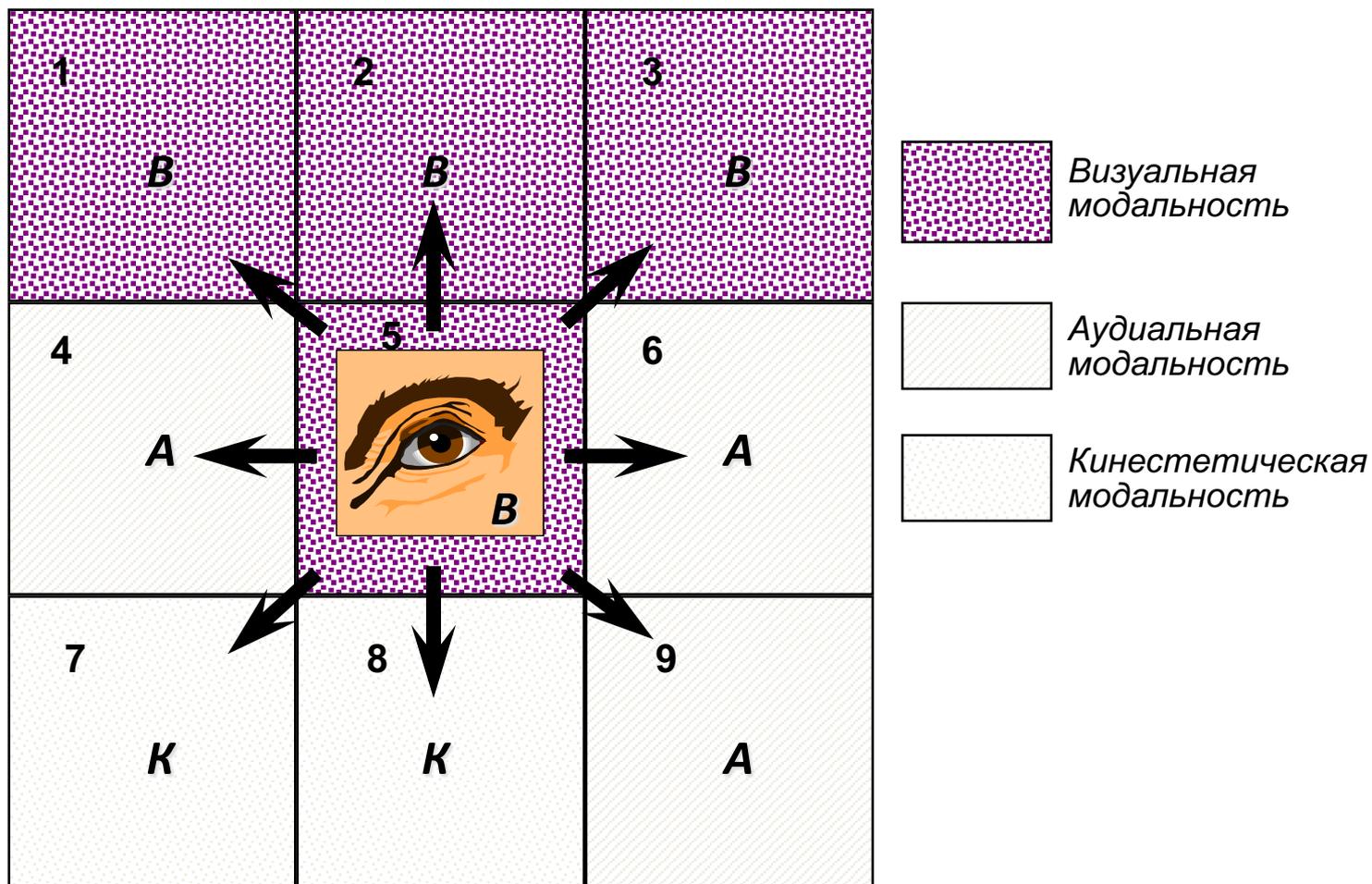
2.4. Слуховая

2.5. Цветовая

3. Несовместимость модальностей восприятия

Глазные Сигналы Доступа

СХЕМА ГЛАЗНЫХ СИГНАЛОВ ДОСТУПА



Стрелками отмечено направление движения глаза партнера по коммуникации

ИНДИКАТОРЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ МОДАЛЬНОСТИ

Индикатор	Модальность		
	<i>визуальная</i>	<i>аудиальная</i>	<i>кинестетическая</i>
1. Глазные сигналы доступа*	вверх прямо, вверх влево, вверх вправо, прямо перед собой	направо, налево, вниз направо	вниз прямо, вниз влево
2. Модальные предикаты	представьте, ярко, видимо, перспектива, прозрачно и т.п.	созвучно, громко, послушайте, логично и т.п.	легко, чувствую, трудно, удобно и т.п.
3. Жесты рук	на уровне лица	выше пояса	ниже пояса
4. Темп речи	ускоренный	ровный, размеренный	замедленный
5. Интонация голоса	повышенная	монотонная	пониженная

* Описание со стороны наблюдателя

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ПО ГЛАЗНЫМ СИГНАЛАМ ДОСТУПА

Упражнение - Визуальное конструирование

- Задайте вопрос, который побудил бы Вашего собеседника мысленно представить, как может измениться какой-либо известный ему объект в будущем, например, такой:
- **«Как Вы думаете, как (Я, Этот город, То дерево) будет выглядеть десять лет спустя?».**

Упражнение - визуальная память (эйдетические образы)

- Задайте Вашему партнеру вопрос, активизирующий визуальную память, для того, чтобы воссоздать мысленный образ хорошо знакомого ему объекта, например, такой:
 - **«Какого цвета был Ваш первый автомобиль?»**
- или о специфической информации, такой, например:
- **«Сколько окон на передней стене Вашего дома?».**

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ПО ГЛАЗНЫМ СИГНАЛАМ ДОСТУПА

Упражнение - аудиальное конструирование

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

Например:

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

Упражнение – Аудиопамять

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

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

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ПО ГЛАЗНЫМ СИГНАЛАМ ДОСТУПА

Упражнение - Чувства, переживания (эмоциональная память)

Задайте вопрос, который сможет активизировать кинестетическую систему, например:

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

Упражнение - внутренний диалог

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

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

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ КАРТЫ ПО ГЛАЗНЫМ СИГНАЛАМ ДОСТУПА

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

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

Раздел 3. «ОРГАНИЗАЦИЯ»

Тема 1.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

«Способ, каким мы здесь ведем дела».

(Дил и Кеннеди, 1982)

«Набор явных и неявных правил, ценностей и принципов, которые укрепляют и направляют организационное поведение»

(Берк и Литвин, 1992)

«Картина разделяемых убеждений, форм поведения и предположений, которые с течением времени приобретают члены организации».

(Коннор, 1993)

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

Вопросы внешнего выживания

- Миссия, стратегия, цели
- Средства: структура, системы, процессы
- Показатели: системы детектирования ошибок и их исправления

Вопросы внутренней интеграции

- ◆ Общие язык и понятия
- ◆ Групповые границы и идентичность
- ◆ Природа власти и взаимоотношений
- ◆ Распределение вознаграждений и решение статусных вопросов

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – уровни



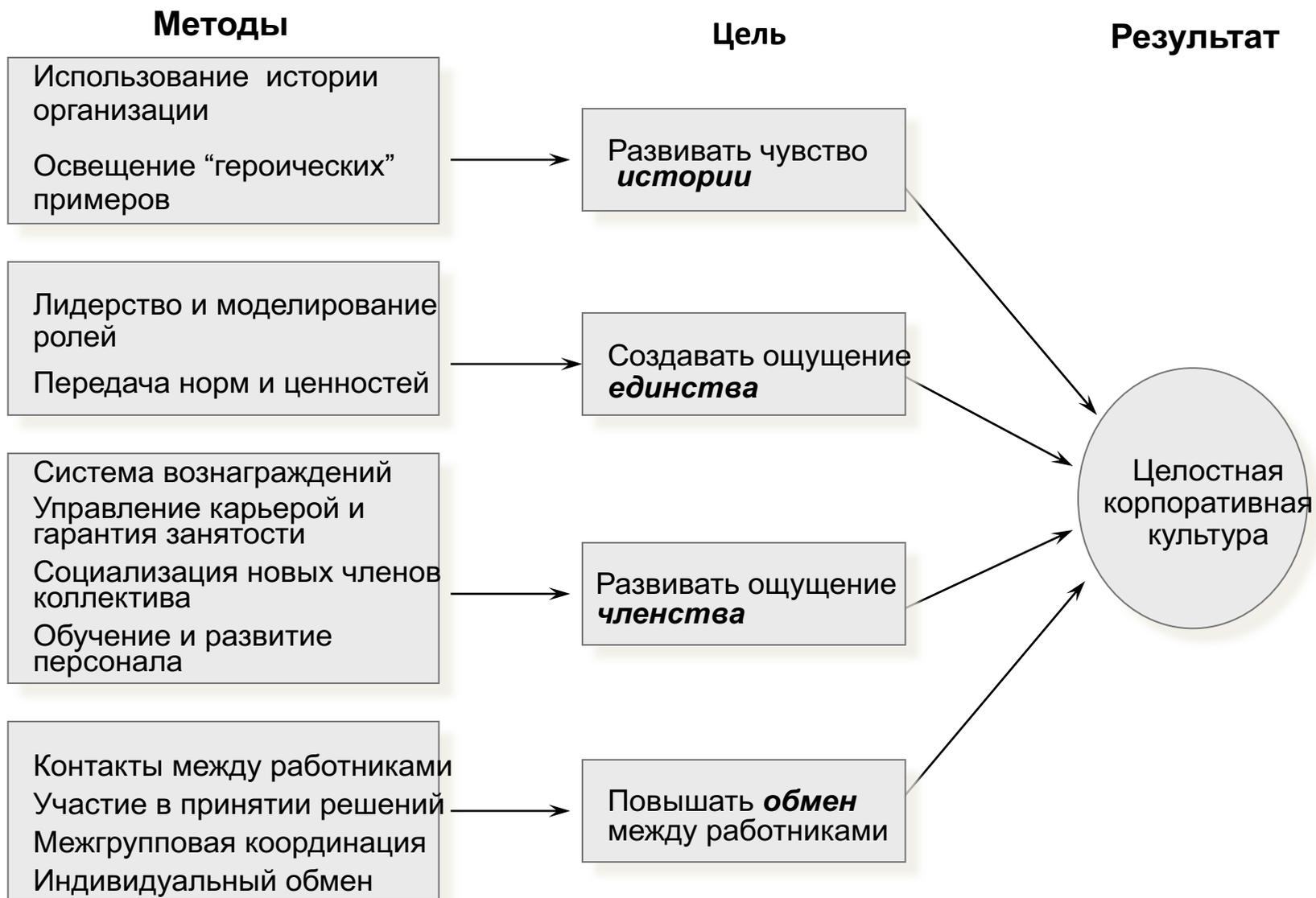
ТРИ УРОВНЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПО Э.ШАЙНУ



ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Тема 2.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ

ВАЖНЕЙШИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

- ① Организационное развитие концентрирует внимание на корпоративной культуре и процессах, протекающих в организациях.
- ⌘ Организационное развитие особое внимание уделяет сотрудничеству между лидерами и рядовыми сотрудниками в управлении организацией.
- f Организационное развитие основано на идее построения команд для достижения целей организации.
- „ Организационное развитие акцентирует внимание на человеческом факторе в организации, однако имеет дело и с технологическими и структурными проблемами.
- ... Вовлечение работников в процесс разрешения проблем и принятие решений на всех уровнях - один из важнейших принципов организационного развития.
- † Организационное развитие рассматривает организации как сложные социотехнические системы и базируется на идее комплексных изменений.
- ‡ Основная задача специалистов по организационному развитию: подготовить клиентские организации к самостоятельному разрешению своих проблем.
- ^ Организационное развитие пропагандирует подходы, способствующие развитию как организации в целом, так и ее отдельных работников.

ИСТОРИЧЕСКИЕ КОРНИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

Подход	Исследователь	Акцент	Применение
ИНДИВИДУУМ	Маслоу и Герцберг	Индивидуальные потребности	<i>Развитие карьеры Обогащение труда</i>
	Врум и Лоулер	Индивидуальные ожидания и ценности	<i>Разработка системы вознаграждений Оценка работы</i>
	Хакман и Олдхем	Удовлетворенность трудом	<i>Проектирование заданий Обогащение труда</i>
	Скинер	Индивидуальная производительность	<i>Разработка системы поощрений и вознаграждений</i>
ГРУППА	Левин	Нормы и ценности	<i>Изменение нормативного поведения</i>
	Арджирис	Навыки межличностного общения и ценности	<i>Обучение и тренинги</i>
	Бион	Групповое бессознательное, психоаналитические основания	<i>Диагностика группового поведения</i>
СИСТЕМА	Лайкерт	Стиль менеджмента	<i>Переход к партисипативному менеджменту</i>
	Лоуренс и Лорш	Организационная структура	<i>Изменение организации с учетом изменений в окружающей среде</i>
	Левинсон	Организация как семья, психоаналитические основания	<i>Диагностика организаций в соответствии с «семейным» подходом</i> <i>Организационное поведение</i>

СПОСОБЫ ВНЕДРЕНИЯ И ПОДДЕРЖАНИЯ

«Каким образом может осуществляться целенаправленное изменение корпоративной культуры».

Социо-эмоциональные средства:

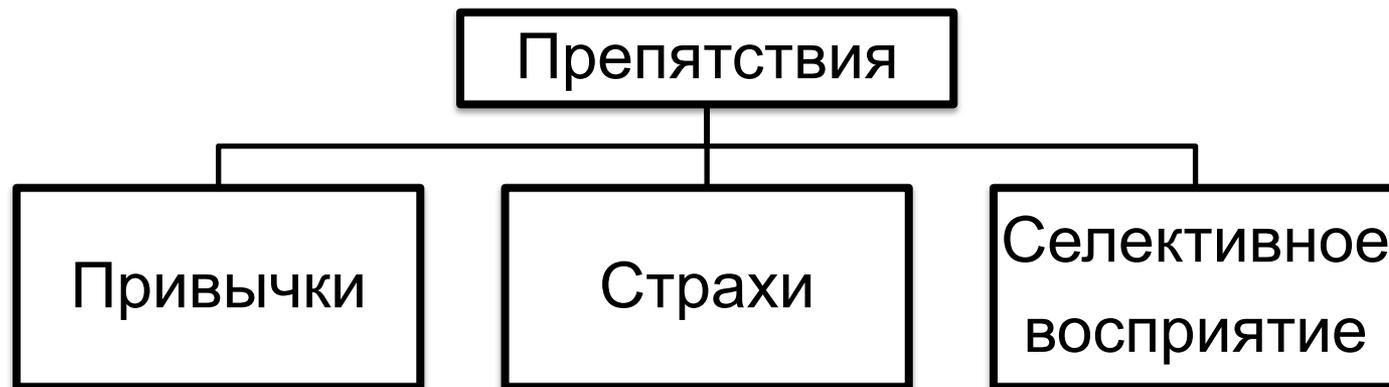
- **Организация «хэппинингов»** - совместных не производственных мероприятий (новый год, день рождения фирмы и др праздники). Новые нормы, ценности, способы поведения, отношения руководитель-подчиненный могут апробироваться в «карнавальной» ситуации, которая позволяет выходить за рамки привычного и осваивать новые роли. С другой стороны, «хэппининги» могут быть направлены на поддержание, восхваление, культивирование существующих традиций.
- **Символизация и мифологизация** – целенаправленное распространение «историй» о великих свершениях в организации, «корпоративных анекдотов» высмеивающих или поощряющих определенные нормы, ценности, способы решения задач. Создание новых традиций.

Инструментальные средства:

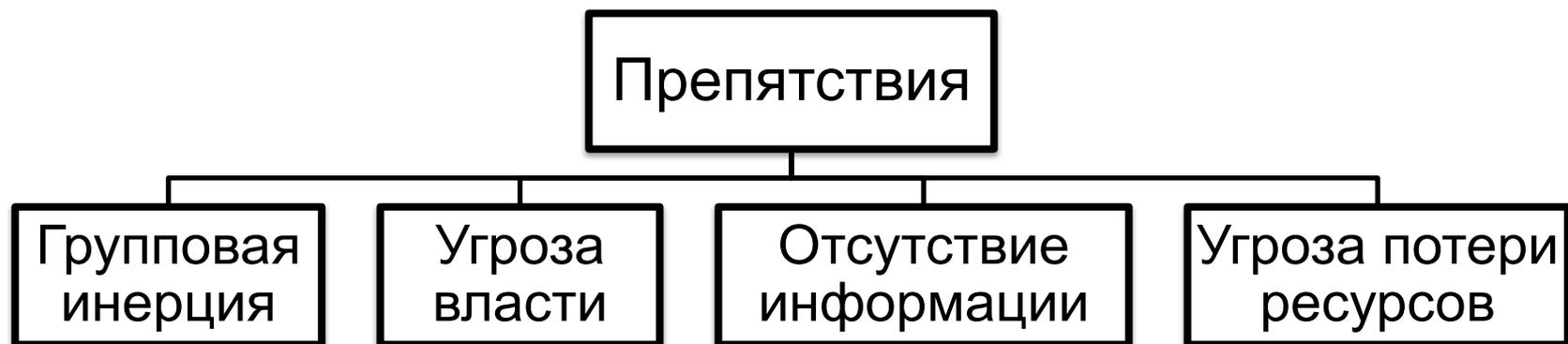
- **Организационное обучение** предполагает формализацию в различных организационно-распорядительных документах принципов и правил выполнения деятельности, использование «личного примера» руководителей, систему наставничества, тренинги.
- **Организационная поддержка** предполагает разработку и внедрение процедур оценки требуемого корпоративного поведения. Результаты оценки должны становиться основанием для стимулирования и мотивирования такого поведения.
- **Кадровая поддержка** предполагает набор в организацию (и особенно на ключевые должности) сотрудников приверженных к новой, либо наоборот старой (существующей культуре).

ПРЕПЯТСТВИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ

Со стороны работника



Со стороны организации



МОДЕЛЬ СТРЕССА

Индивидуальные
особенности

ПОТЕНЦИАЛЬНЫ
Е
ИСТОЧНИКИ

ПОСЛЕДСТВИЯ

Факторы окружения

Экономическая неопределенность
Политическая неопределенность
Технологическая неопределенность

Организационные факторы

Требования задачи
Требования роли
Межличностные требования
Организационная структура
Руководство
Стадии жизненного цикла

Индивидуальные факторы

Семейные проблемы
Экономические проблемы
Личностные особенности

Физиологические симптомы

Головная боль
Высокое давление
Болезни сердца
Болезни ЖКТ

Психологические симптомы

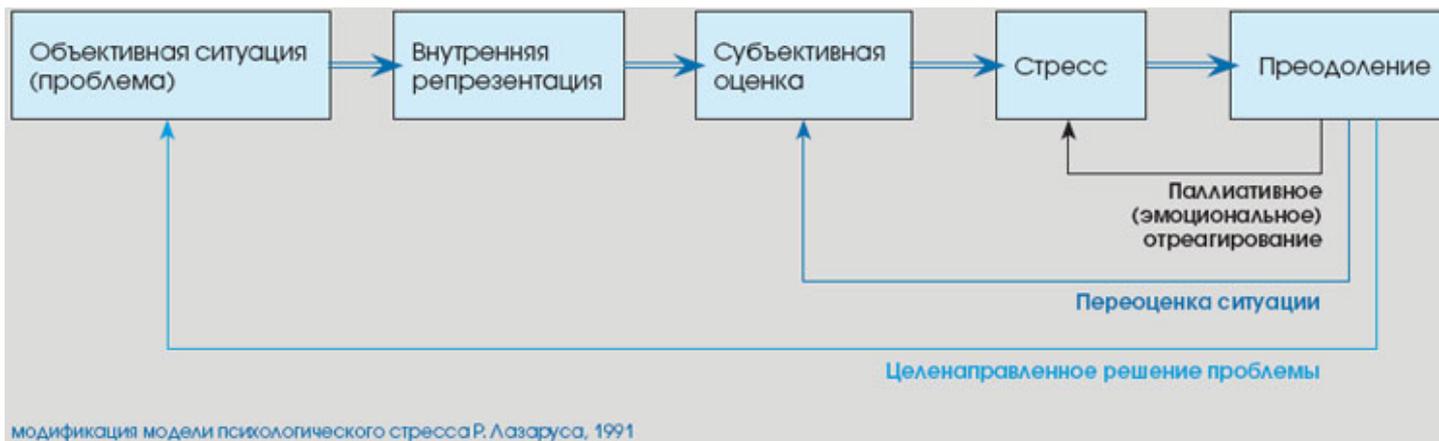
Беспокойство
Депрессия
Снижение удовлетворенности
работой

Поведенческие симптомы

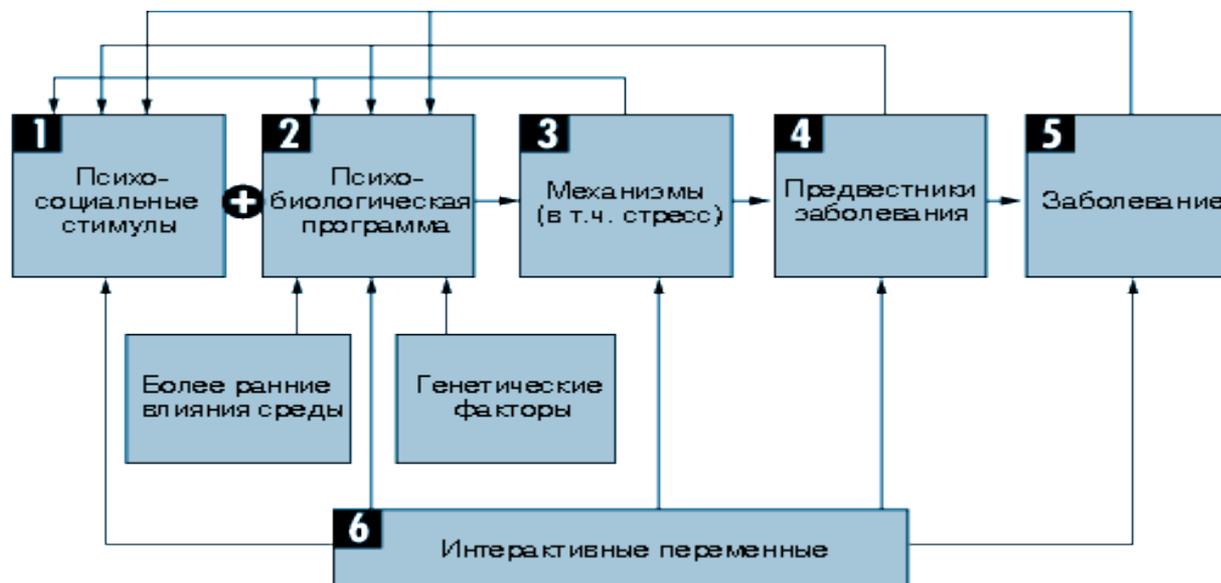
Снижение производительности
Абсентизм
Текучность кадров

Испытываемый стресс

КОГНИТИВНАЯ МОДЕЛЬ СТРЕССА



ИНТЕРАКТИВНАЯ МОДЕЛЬ СТРЕССА



Источник: Karasek and Lev? 1971

СИНДРОМ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ (Burnout syndrome)

Синдром эмоционального выгорания (Burnout syndrome) – это реакция организма, возникающая вследствие продолжительного воздействия профессиональных стрессов средней интенсивности. В результате человек находится в состоянии нарастающего эмоционального истощения, из которого сложно выйти.

Наиболее частые причины эмоционального выгорания:

- Большие перегрузки на работе
- Трудная работа с отсутствием четких целей
- Невозможность изменить что-то, что имеет для Вас значение
- Попытки выполнить задачи, выполнение которых заведомо невозможно
- Конфликт между Вашими собственными ценностями и ценностями компании, в которой Вы работаете
- Пробивание стен головой. Не имеет значения, насколько хороши и компетентны Вы стали, шансов на то, что Ваши заслуги будут признаны и оценены каким-либо образом практически нет



СИМПТОМЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Некоторые примеры
физических симптомов
профессионального
выгорания

- головные боли
- проблемы со сном
- желудочно-кишечные заболевания
- хроническая усталость
- мышечные боли
- высокое кровяное давление
- частые простуды
- внезапный набор или потеря веса

Некоторые
психоэмоциональные
симптомы
профессионального
выгорания

- апатия
- чувство безысходности
- депрессия
- гнев
- негативное или циничное отношение к окружающему
- повышенная раздражительность
- эмоциональная нестабильность
- склонность к неоправданно рискованному поведению
- потеря интереса к происходящему