

29) Классификация стилей лидерства

Под понятием стиля лидерства обычно понимается взаимодействие или взаимоотношение, складывающиеся между лидером и другими членами группы. Но под стилем лидерства также может подразумеваться такие отношения, в которых инициатором является именно лидер.

Различаются три основных стиля лидерства: авторитарный; демократичный; либеральный.

Авторитарный стиль лидерства отличается тем, что лидер характеризуется властью, директивностью действий. Чаще всего лидер, использующий данный стиль управления, единоличен в принятии решений и проводит систематический контроль действий ведомых. Авторитарный лидер не позволяет вмешиваться в руководство группой зависимых от него людей, он также отрицает сомнения или оспаривание своих решений со стороны подчиненных. При авторитарном стиле руководства, лидер создает четкое разделение между своими и чужими правами и обязанностями. Часто такой лидер ограничивает действия подчиненных и наделяет их лишь исполнительскими функциями. Идеальным подчиненным для авторитарного лидера является дисциплинированный исполнитель.

Демократичный стиль - самый эффективный. Различия авторитарного и демократичного стилей состоят в том, что демократичный лидер считает с мнением зависимых от него людей, принимает их советы, привлекает их к выработке и принятию решений, к сотрудничеству в управлении группой. У него нет четкой линии между своими правами и обязанностями других членов группы. Некоторые свои полномочия он передает членам группы добровольно. В свою очередь зависимые от лидера люди могут также добровольно принять эти обязанности, также при необходимости они помогают лидеру в исполнении его функций. Лидер, выбирающий данный стиль руководства, ценит самостоятельных и инициативных людей, отличающихся творческим подходом к работе. Большое внимание со стороны лидера уделяется не только деловым, но и личным взаимоотношениям в группе.

При либеральном стиле руководства, лидер практически уходит от своих обязанностей по управлению группой. Его поведение чаще схоже не с лидерским, а с рядовым членом группы. Важные вопросы внутри группы либо не решаются вообще, либо их решает большинство членов группы с помощью голосования. Человек, занимающий пост лидера, является в группе таковым лишь номинально. Поэтому группой в действительности никто не руководит. Данные стили лидерства описывал в своих работах немецко-американский психолог К. Левин. Но данная тема продолжала обсуждаться в социально-психологической литературе, в следствие чего назывались кроме трех основных стилей другие стили руководства. Среди них можно встретить такие стили как комбинированный и гибкий.


Комбинированный стиль лидерства характеризуется тем, что лидер использует в практике общения с членами группы элементы авторитарного, демократического и либерального. При этом в действиях лидера применение этих стилей примерно одинаково. Такого лидера нельзя однозначно отнести к любому из трех указанных

выше типов: авторитарному, демократическому или либеральному. Гибкий стиль схож с комбинированным тем, что лидер также использует элементы всех трех вышеуказанных стилей: авторитарного, демократического и либерального. Но существует основное отличие гибкого стиля от комбинированного. Оно заключается в том, что гибкий стиль лидерства не стабилен, выбор между авторитарным, демократичным и либеральным стилем осуществляется в зависимости от ситуации, складывающейся в группе. Иначе говоря, этот стиль изменчив, а его вариации имеют прямую зависимость от обстановки, которая складывается в группе, а также от состояния и настроения самого лидера.

В процессе изучения лидерства ученые и практики задавались вопросом о том, какой стиль лидерства можно считать оптимальным.

Когда только еще зарождались соответствующие исследования, наилучшим стилем лидерства считался демократичный. Сам создатель типологии стилей К. Левин придерживался такого же мнения. С одной стороны, оно считалось верным, так как демократичный стиль лидерства имел больше привлекательных черт, чем в другие стили лидерства. Лидер, руководствуясь этим стилем, способен создать наиболее благоприятные условия для творческой работы и для удовлетворения важных социальных потребностей людей. Демократичный стиль лидерства способствует постановке и решению группой наиболее сложных задач. Сами люди также воспринимают его как наиболее благоприятный.

Но в тоже время нет оснований для того, чтобы утверждать, что данный стиль лидерства является наилучшим. Не всегда предпочтительным стилем может быть именно этот, а не авторитарный или либеральный. Например, в таких случаях, когда плохо организованная и неспособная к саморегулированию, слаборазвитая группа не может быстро добиться нужного результата в условиях дефицита времени. В таком случае нужна строгая дисциплина, четкая согласованность действий, взаимная ответственность. В данной ситуации наиболее оптимальным будет авторитарный стиль лидерства. Из этого можно сделать вывод, что самым удачным выбором в применении того или иного стиля лидерства не будет являться только один из перечисленных выше. Поэтому для лидера необходимо развить умение вести себя по-разному: и авторитарно, и демократически, и либерально, и гибко, уметь тонко чувствовать атмосферу, сложившуюся в группе, и в зависимости от этого менять свой стиль руководства.

 30) Конфликт определяется в психологии как отсутствие согласия между двумя или более сторонами. В случае межличностного конфликта под сторонами понимаются лица или группы, а в случае внутриличностного — установки, ценности, идеи одного субъекта.

Психологические теории, обращавшиеся к проблематике конфликтов, с некоторой долей условности можно разделить на три группы: интрапсихические (внутриличностные) теории, ситуационные подходы, когнитивистские интерпретации.

интрапсихический конфликт, означает борьбу между несовместимыми силами или структурами внутри психики; внешний конфликт разворачивается между индивидом и отдельными аспектами внешнего мира. (Они часто сопутствуют друг другу.) В ранних работах Фрейд описывал конфликт как противоречие между бессознательными желаниями и сознательными требованиями морали, но позже обнаружил, что конфликт может быть полностью бессознателен, и для его рассмотрения была сформулирована трехкомпонентная структурная модель. Конфликт проявляется в виде таких наблюдаемых феноменов, как симптомы, действия и мысли; его можно также выявить на основе данных, полученных при психоанализе. Современная теория рассматривает формирование конфликта в такой последовательности: инстинктивные желания входят в противоречие с внешними запретами; Я, испытывая угрозу, продуцирует сигналы тревоги; мобилизуются защиты; конфликт разрешается с помощью компромиссных образований в виде симптомов, изменений характера или путем адаптации.

Ситуационный подход – исследование конфликта как реакция на внешнюю ситуацию. Ситуационные подходы в изучении конфликта представлены, прежде всего, бихевиористской традицией.

Именно им психология в первую очередь обязана введением конфликта в ранг экспериментально изучаемой психологической проблематики.

Исследование Дойча (1949) было посвящено влиянию кооперации и конкуренции на групповые процессы. Было 10 групп студентов, После первой недели встреч группы в случайном порядке разделялись на группы с конкурентной и кооперативной системой оценивания. За группами постоянно наблюдали трое ассистентов, регистрировавших такие аспекты группового общения, как дружелюбность, открытость и качество дискуссии. Изучались кооперативные и конкурентные отношения как внутри групп, так и между ними; Ключевым моментом теории М. Дойча является его «закон социальных отношений», в соответствии с которым кооперация вызывает и вызывается готовностью оказывать помощь, открытостью в коммуникации, доверительными и дружественными отношениями, чувствительностью к общим интересам, ориентацией на взаимную власть скорее, чем на различия во власти, и т. д. Аналогичным образом конкуренция вызывает и вызывается использованием тактики принуждения, угрозы или хитрости; попытками увеличить различия в силе между собой и другим.

МУЗАФЕР ШЕРИФ. Шериф изучал межгрупповые конфликты. Его знаменитый эксперимент: группа незнакомых между собой мальчиков подросткового возраста делилась на 2 подгруппы, каждая из которой шла своей жизнью. После того как мальчики сдружились между собой, образовались 2-е сплочённые группы. После это группа подростков сталкивалась в сильной конкурентной ситуации – между ними организовывались разные соревнования со строгим соперничеством, в результате которых одна из групп объявлялась победившей. На этой стадии был зафиксирован тот результат, который предполагался основной гипотезой Шерифа: объективно – конкурентная ситуация, в которой оказывались группы вызывала конфликт между ними.

Основателем когнитивизма считают К. Левина, который ввел принципиально иное, чем у бихевиористов, понимание среды, окружающей индивида. В соответствии с теорией поля «описание ситуации должно быть скорее "субъективным", нежели "объективным", т. е. ситуация должна описываться с позиции индивида, поведение которого исследуется, а не с позиции наблюдателя» (Shaw, Costanzo, 1970). Тем самым Левин преодолевает оппозицию «внутреннее -- внешнее» в интерпретации источников социального поведения: если психоанализ рассматривал интрапсихические, «внутренние» факторы как главные в регуляции поведения, а бихевиоризм отдавал приоритет ситуативным, «внешним», то Левин фактически объединил их, и придал «внешним» (объективным в трактовке бихевиоризма) факторам «внутренний», субъективный характер. Именно благодаря работам К. Левина, и других представителей когнитивного феноменологического подхода сегодня в психологии, независимо от приверженности психолога преимущественно «личностному» или «ситуационному» объяснению, фактически общепринятым считается представление, что «поведение определяет не ситуация, которая может быть описана "объективно" или по согласованному мнению наблюдателей, а ситуация, как она дана субъекту в его переживании, как она существует для него»

31) Классификация конфликтов.

По действию на функционирование группы/организации

- Конструктивные (функциональные)
- Деструктивные (дисфункциональные)

По содержанию

- Реалистические (предметные)
- Ценностные конфликты, когда участники имеют несовместимые ценности
- Нереалистические (беспредметные)

По характеру участников

- Внутриличностные
- Межличностные
- Между личностью и группой
- Межгрупповые

- Социальные

Конструктивные (функциональные) конфликты приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений.

Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации:

- Проблема решается таким путём, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к её решению.
- Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.
- Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.
- Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчинёнными разрушает так называемый «синдром покорности» — страх открыто высказывать своё мнение, отличающееся от мнения старших по должности.
- Улучшаются отношения между людьми.
- Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Деструктивные (дисфункциональные) конфликты препятствуют эффективному взаимодействию и принятию решений.

Основными дисфункциональными последствиями конфликтов являются:

- Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.
- Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.
- Представление об оппоненте, как о «враге», его позиции — только как об отрицательной, а о своей позиции — как об исключительно положительной.
- Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной.
- Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.
- Чувство обиды, неудовлетворённость, плохое настроение.

Реалистические конфликты вызываются неудовлетворением определённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Внутриличностный конфликт имеет место тогда, когда отсутствует согласие между различными психологическими факторами внутреннего мира личности: потребностями, мотивами, ценностями, чувствами и так далее. Такие конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы, однако чаще всего это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и так далее), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе. Здесь причина конфликта — рассогласование личных потребностей и требований производства.

Межличностный конфликт — это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта — это не только различия в характерах, взглядах, манерах поведения людей (то есть субъективные причины), чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. Чаще всего это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и тому подобное). Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то другой. Конфликты возникают также между руководителем и подчинённым, например, когда подчинённый убеждён, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчинённый не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся и конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт — это конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация. Например, между администрацией и рядовыми работниками, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом.

Социальный конфликт — это возникновение противоречия между какими-либо составляющими социальной структуры (людьми, социальных групп) или столкновение по причине сходства желания обладать чем-либо ценным для конфликтующих сторон. Субъекты конфликта (участники): Подстрекатели.

Следует выделить два основных вида коммуникации. В человеческом обществе коммуникация может осуществляться как вербальными, так и невербальными средствами.

Вербальная коммуникация для человека является основным и универсальным способом общения. Любой другой способ взаимодействия может быть выражен средствами языка. Впрочем, как уже говорилось, средствами языка может быть выражено все. А коммуникативная функция, как уже упоминалось в предыдущих главах, является одной из важнейших функций языка.

К числу вербальных средств относится как устная, так и письменная разновидности языка.

Естественно, в коммуникации, осуществляемой вербальными средствами, передается громадный объем информации. Иначе говоря, больше всего люди общаются на своем естественном языке. Немудрено - для того он и предназначен. Именно вербальным коммуникациям в сфере инновационного менеджмента, а также языку как основному их средству, как раз и посвящена эта книга.

Однако современному менеджеру необходимо владеть базовыми знаниями и о невербальных средствах коммуникации.

Невербальная коммуникация – это общение, обмен информацией без помощи слов. Это жесты, мимика, различные сигнальные и знаковые системы. Все эти способы общения по аналогии иногда также называют языками – первичными и вторичными, или естественными и искусственным.

Можно выделить следующие различия между вербальной и невербальной коммуникациями:

- 1. Вербальная коммуникация осознаваема, в то время как невербальные сигналы являются более автоматическими и неосознаваемыми. Человек редко планирует свои жесты и движения тела в течение какого-либо разговора, но обычно продумывает то, что хочет сказать или написать.
- 2. Невербальная коммуникация не всегда оказывается ясной и определяемой четкими правилами, как при вербальной коммуникации. Так, если ваш коллега смотрит на свои часы, что это может означать? Наскучило ли ему общение с вами или же у него назначена встреча с другим человеком?

Таким образом, невербальные сигналы являются менее ясными и допускают ошибочную интерпретацию. По мнению западных экспертов, надежность сообщения, получаемого посредством невербальной коммуникации, составляет около 60%. Считается также, что женщины более склонны фокусировать свое внимание на невербальных сигналах в ситуациях коммуникации, и это объясняет, почему они являются лучшими слушателями, чем мужчины. Те же обычно сосредотачивают свое внимание в основном на словах. Исходя из этого делается вывод о том, что рост межличностных коммуникаций посредством электронной почты и факсов более благоприятен для мужчин, в то время как увеличение роли видеоконференций может быть преимуществом женской части персонала

33) Понятие общения. Дистанции в общении.

Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов и связей между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией и выработку единой стратегии взаимодействия. Этот процесс обычно включен в практическое взаимодействие людей (совместный труд, учение, коллективная игра и т.п.) и обеспечивает планирование, осуществление и контролирование их деятельности.

Если отношения определяются через понятие "связи", то общение понимают как процесс взаимодействия человека с человеком, осуществляемый с помощью средств речевого и неречевого воздействия и преследующий цель достижения изменений в познавательной, мотивационной, эмоциональной и поведенческой сферах участвующих в общении лиц. В ходе общения его участники обмениваются не только своими физическими действиями или продуктами, результатами труда, но и мыслями, намерениями, идеями, переживаниями и т.д.

Принято выделять четыре пространственные зоны общения. К ним относятся:

Интимная зона (допускает расстояние в 15-45 см);

Личная зона (допускает расстояние в 46-122 см);

Социальная зона (допускает расстояние в 122 – 360 см);

Публичная зона (допускает расстояние от 360 см и больше).

Если рассматривать эти зоны более детально, можно выделить следующие закономерности:

В интимную зону допускаются только самые близкие люди – родные, хорошие друзья. Здесь допускаются прикосновения, объятия, доверительные жесты.

В личную зону входят люди, с которыми мы имеем деловые отношения – знакомые, коллеги по работе. Личная дистанция подразумевает только лишь уверенный визуальный контакт между общающимися людьми, и лишь иногда — социально обусловленные прикосновения. Здесь допустимы рукопожатия, незначительные похлопывания по плечу.

Социальная зона соблюдается на деловых встречах в обширных помещениях.

Отношения в данной зоне имеют официальный характер. Примером общения людей в социальной зоне является школа или любое другое учебное заведение.

Примером публичной зоны может стать выступление перед большой группой людей, например, на митинге, концерте. Однако существуют некоторые исключения, которые меняют допустимое расстояние в ту или иную сторону. На установленные проксемикой границы влияют многие факторы, такие, как:

Самооценка человека и уверенность в себе. Человек с низкой самооценкой старается отдалиться, держаться в стороне от собеседника и даже отступить от него. Люди с

адекватной или высокой самооценкой, наоборот, стараются подойти как можно ближе к собеседнику, чем нарушают допустимую дистанцию общения.

Индивидуальные психологические особенности. Всем известные психотипы также по-разному ведут себя в процессе межличностного общения. Интроверты стараются держаться подальше от собеседника, чем расширяют свою интимную зону. Экстраверты, в свою очередь, бессознательно сокращают свою интимную зону.

Воспитание. Общение с другими людьми во многом зависит от воспитания. Если ребенок рос и воспитывался вместе с братьями и сестрами и разделял с ними одну комнату, в зрелом возрасте они также нуждаются в небольшом личном пространстве. А если ребенок рос один, ему нужно большее личное пространство.

Национальность. Такой фактор, как национальность, также влияет на границы общения. Для разных народов характерны разные дистанции для межличностного общения. Народы Кавказа, латиноамериканцы и итальянцы, например, допускают более тесный контакт с собеседником, в то время как жители Северной Европы и японцы стараются избегать прикосновений при общении.

Нарушение пространственных зон общения

В повседневной жизни довольно часто происходит нарушение пространственных зон общения, например, в лифте или общественном транспорте, когда небольшое замкнутое пространство заставляет незнакомых людей стоять очень близко друг к другу, а иногда и соприкоснуться. При этом их поведение приблизительно одинаковое – в лифте люди смотрят на указатель этажей, а в общественном транспорте – в окна. При этом люди стараются как можно меньше двигаться. Этому есть психологическое объяснение. При нарушении личных границ человека ему становится некомфортно. Вторжение в личное пространство бессознательно воспринимается, как угроза. При знакомстве с человеком также важно соблюдать свои и чужие личные границы, иначе это может вызвать проблемы во взаимоотношениях. Так, например, если вы дотронетесь до человека в первые минуты знакомства, он может посчитать, что вы вторгаетесь в его личное пространство, и в дальнейшем может вас избегать, что будет препятствовать построению доверительных отношений. Однако следует помнить, что в разных странах даже прикосновения могут восприниматься по-разному. Эдвард Холл провел испытание, где наблюдал за общением североамериканца и южноамериканца. Второй во время беседы бессознательно старался приблизиться к первому, дотрагивался до него в процессе общения, а первый все время отодвигался от него. Первый думал, что южноамериканец назойливый, а второй считал североамериканца высокомерным и слишком официальным. Причиной этому является несхожесть привычных дистанций разговора. Невербальное общение в большинстве случаев имеет бессознательную основу, так как оно показывает настоящие эмоции участника межличностной коммуникации и является надежным показателем проявляемых чувств. Она во многом определяет то, как будут восприняты слова. Невербальной информацией трудно манипулировать и трудно скрывать. Если провести эксперимент, где руководитель проводит оценочное собеседование хорошего работника, но к которому первый испытывает личную неприязнь, и другой случай, когда подобное собеседование проводится по отношению к плохому работнику, но являющемуся

личным другом руководителя, то в этих случаях неумение контролировать невербальную часть коммуникации будет препятствовать объективному оцениванию уровня работы подчиненного.

34) Коммуникативные барьеры общения.

Коммуникативные барьеры – это психологические препятствия, возникающие на пути передачи адекватной информации. Современными психологами выделяются разные типы коммуникативных барьеров. Наиболее распространенные: барьеры непонимания, барьеры социокультурных различий, барьеры отношений.

Барьеры непонимания. Б.Ф. Поршнев (1979) выделяет 4 уровня непонимания – фонетический, семантический, стилистический и логический.

Фонетический барьер возникает в связи с различными знаковыми средствами передачи информации. Фонетическое непонимание имеет диапазон от незначительного (например, в произнесении некоторых слов) до полного и может иметь различные источники. Неполное непонимание будет не только тогда, когда говорят непонятно, но и когда говорят быстро, невнятно, с акцентом, когда используют незнакомые или несоответствующие контексту жесты или жестикуляция слишком активная и быстрая.

Семантический барьер возникает, когда люди по каким-то причинам не понимают смысла сказанного, чаще всего, когда люди являются носителями различных субкультур внутри господствующей культуры. Субкультуры отличаются по своим обычаям, нормам и ценностям; имеют свой, отличный от других специфический язык, жаргон.

Жаргон – техническая терминология или характерные идиомы, употребляемые в специальной деятельности или узкими группами.

Сленг – неофициальный нестандартный словарь.

Когда плохо знаешь культуру, обычаи другой страны, нужно быть очень внимательным и осторожным, чтобы не попасть в неприятную ситуацию. Например, в Индии можно польстить женщине, если сравнить её с коровой, а попробуйте в России сравнить женщину с коровой... Хороший комплимент японке – сравнение со змеей, татарке и башкирке – с пиявкой и т.д.

Стилистический барьер определяется разностью стиля подачи информации, то есть разными приемами использования средств языка для выражения мыслей. Можно говорить об экспрессивном и логическом стилях. Экспрессивный стиль характеризуется эмоциональностью, экзальтированностью, жестикуляцией, богатыми голосовыми вариациями и восторженными оценками. Логический стиль проявляется в последовательности, доказательности, подборе фактов, обстоятельности выражений и

точной терминологии. Стили определяются обычно функциональной асимметрией головного мозга человека как особым феноменом специфичности левого и правого полушарий по отношению к различным психическим функциям.

Существует два основных приёма структурирования информации: правило рамки и правило цепи.

Правило рамки состоит в том, что начало и конец любого разговора должны быть чётко очерчены, поскольку, как правило, люди лучше запоминают начало и конец речи.

Правило цепи определяет «внутреннее» структурирование общения, имеется ввиду то, что информация должна быть выстроена определённым образом, как бы соединяя в цепь по каким – либо признакам. Очень часто неправильная организация сообщения порождает стилистический барьер между общающимися.

Логический барьер возникает при несогласии коммуникаторов по поводу приводимых доводов. Он неизбежен, если взаимодействующие стороны имеют разные представления о существенных основаниях суждения. То, что значимо для одного, может быть совершенно неважным для другого.

Следующий диалог без контекста покажется весьма глупым: - Чёрная? - Нет, красная! - А почему белая?

- Потому что зелёная! Но если представить себе двух дачников-садоводов, разговаривающих о смородине, то всё становится понятным.

Барьеры социокультурных различий. Выделяют социальные, политические, религиозные, профессиональные и др. Могут зависеть от несовпадения общего культурного уровня развития субъектов взаимодействия.

Социальные барьеры определяются принадлежностью субъектов взаимодействия к разным социальным слоям общества.

Политические барьеры возникают при разной идеологии и разных представлениях о структуре и смысле власти.

Религиозные определяются тем, насколько толерантной (терпимой) является сама религия по отношению к представителям другой веры.

Барьеры отношений возникают, когда во взаимодействие вмешиваются негативные чувства и эмоции. Можно выделить барьеры страха, отвращения, брезгливости и др.