

A collection of symbolic objects is arranged on a light-colored surface. On the left, a portion of a chessboard with a blue and brown checkered pattern is visible, featuring several chess pieces. Below the chessboard are two medals: one with a red ribbon and a white star, and another with a blue ribbon and a white star. A silver compass is located at the bottom left. A pair of gold-rimmed glasses with thin temples is positioned in the center. The background is a plain, light-colored surface.

Психология менеджмента

Билык Анна Николаевна

Лидерство





Руководителю организации надлежит обладать целым набором личностных и деловых характеристик, которые позволят ему успешно руководить коллективом. Но главные качества, без которых ни один руководитель не сможет эффективно управлять, - это творческий талант и внутренние силы воздействия на людей, объединенные понятием «лидер».

Смысл понятия «лидерство» заложен уже в этимологии слова: корень «lead» значит «путь» или «дорога». **Лидерство в целом понимается как умение определять общий путь и вести за собой к общей цели.**

7 главных качеств лидера

Командные навыки

Удовольствие от
работы

Умение влиять на
других

Забота о своей
команде

Лидер

Практический опыт

Энергия/харизма

Эмоциональная
компетентность



1. Командные навыки

Современное лидерство – не театр одного актера, а область командного творческого взаимодействия, где лидер виртуозно исполняет сольные партии, с одной стороны, и умело дирижирует – с другой.

Следовательно, повышается значимость умения правильно распределять роли, видеть слабые и сильные места как каждого члена коллектива, так и команды в целом, понимать настроение «зала» и команды и уметь управлять ими. Лидер не только задает строгие стандарты работы в организации, оправданные и проверенные с точки зрения технологии бизнеса, но создает такую атмосферу, где каждый сотрудник соблюдает эти стандарты не как догму, а вносит в них свой собственный стиль и изюминку, свое пусть и небольшое, но творчество.



2. Умение влиять на других

Лидер должен обладать умением влиять на других, и в первую очередь на своих подчиненных. Это, безусловно, редкий врожденный дар, но и он поддается развитию благодаря психологическим межличностным технологиям: развитие умения налаживать контакты, внятно и убедительно говорить, структурировать всю информацию по уровням передачи, выделяя для каждого наиболее значимые моменты. К таким технологиям, несомненно, можно отнести всю создаваемую в организации систему нематериальной мотивации – поощрений и взысканий. Главное требование этой системы – прозрачность, понятность и доступность. Каждый может заслужить поощрение, если будет соблюдать определенные правила и законы, общие для всех и жестко контролируемые.



3. Энергия / харизма

Лидеру необходимо быть человеком искренне убежденным, к тому же положительно заряженным. Его внутренний настрой – страстность или драйв – вызывает доверие людей. Мастерство руководителя-лидера заключается в «наведении мостов», создании взаимодействия, при котором сотрудники «с горящими глазами» погружаются в работу, поощряемые лидером, чувствуют свою значимость и нужность, увеличивают КПД в несколько раз. Лидер должен быть сильным и сохранять в себе этот заряд вне зависимости от конкретных сложных ситуаций. Особенно это важно, когда лидер окружен подчиненными. Слабости здесь нет места!



4. Удовольствие от работы

Для лидера важно научиться получать истинное удовольствие от процесса работы и при этом всегда ориентироваться на результат. Под положительным результатом подразумеваются как экономические показатели: чистая прибыль и денежный поток, - так и качественные: соответствующее качество работы, высокая репутация, имидж организации, положительная реакция и доброжелательные отзывы партнеров и клиентов. Процесс работы приносит удовольствие лишь истинным профессионалам – для них ни сложный график, ни отсутствие свободного времени, ни эмоциональная напряженность не могут затмить истинного удовольствия от взаимодействия с коллегами, партнерами, клиентами, осознания своего влияния на весь процесс работы, понимания собственной нужности. Это ощущение нужности должно быть понятно и осознанно всеми членами коллектива. Лидеру важно получать обратную связь от подчиненных.



5. Забота о своей команде

Лидер должен заботиться о команде, концентрируясь на главном – обеспечении оптимальных условий труда для сотрудников, постоянного профессионального обучения и развития, компетентной поддержки. Согласованный рабочий график смен необходимо сочетать с продуманностью в деталях – питание подчиненных, условия для подготовки к работе и т.п. Все в большей и большей степени сотрудники хотят быть уверенными в том, что лидер действительно заботится о них.

Бесстрастный и непоколебимый диктатор, умеющий жестко воспитывать подчиненных, может получить некоторые результаты, но никогда – полной поддержки, творческого подхода и лояльности подчиненных. В долгосрочной перспективе диктатор проигрывает человечным и проявляющим заботу о сотрудниках лидерам.

Инструмент измерения – систематическое измерение удовлетворенности персонала условиями труда и рабочей атмосферой.

6. Эмоциональная компетентность

Лидер должен быть эмоционально компетентен. Как и интеллигентность, это в большей степени врожденное качество. Такт, умение держать дистанцию в отношениях, адекватно сопереживать и эмоционально поддерживать подчиненных, несомненно, способствует эффективному взаимодействию сложного и многоуровневого коллектива. Эмоциональная компетентность позволит предупредить конфликты как внутри коллектива, так и в отношениях с клиентами. А при их возникновении укажет правильный путь разрешения.



7. Практический опыт

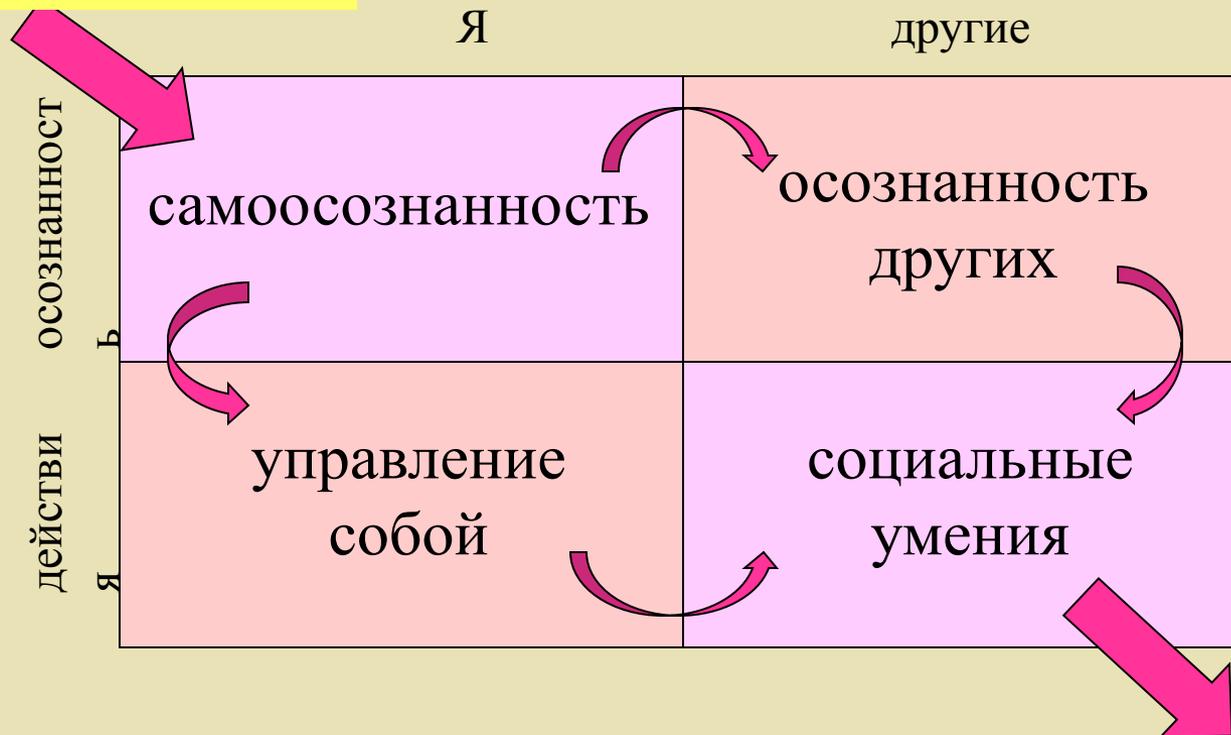
Лидер должен обладать практическим опытом: умением выходить за рамки стереотипов, удерживать в фокусе внимания несколько направлений, проектов, задач сразу, одновременно вести результативные переговоры и давать эффективную обратную связь, конкретизировать цели, генерировать идеи, творчество и расти на собственных ошибках. От этого зависит эффективность реализации бизнес-процессов.

Профессиональные знания лидера не должны ограничиваться только абсолютным знанием и владением эффективными административными функциями. Например, профессиональный ресторанный лидер должен великолепно разбираться в современных тенденциях сервиса, кухни, ресторанной моды, винных и гастрономических пристрастиях гостей, знать это сам и уметь научить этому других. Лидеры приобретают и развивают такой важный и полезный для руководителей навык, как умение создавать индивидуальное и общее видение желаемого результата. Общее видение позволяет изучать все имеющиеся возможности и созидать, объединяет цели и ценности, а также очень сильно мотивирует.



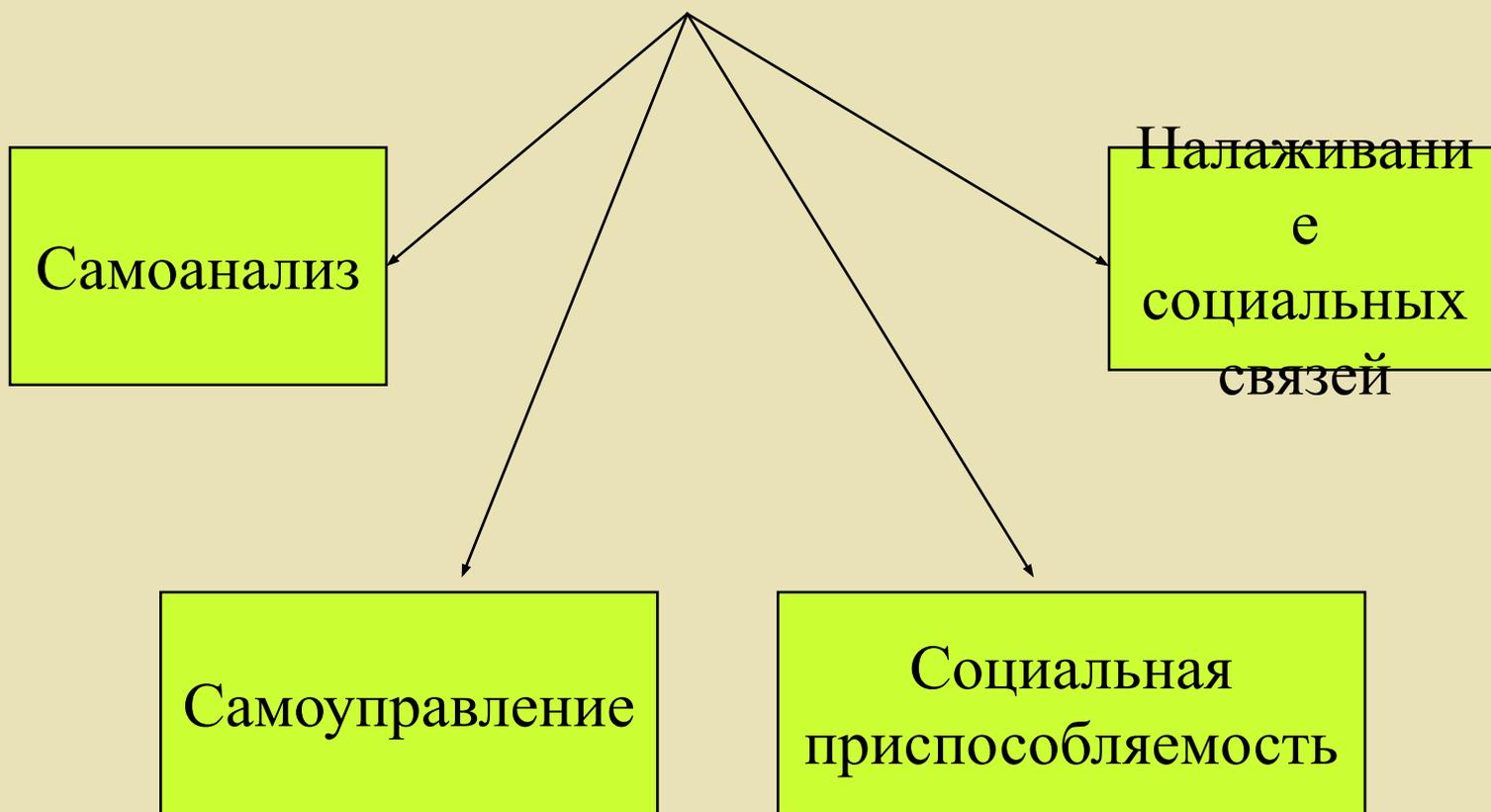
Все изменения
начинаются здесь

Компоненты эмоционального интеллекта



Позитивное
воздействие
на других

Компоненты эмоционального интеллекта по Д. Гоулману





Самоанализ

- ◆ **Эмоциональный самоанализ:** способность распознавать и понимать свои эмоции, признавать их воздействие на производительность, отношения с другими людьми и др.
- ◆ **Трезвая самооценка:** реалистичная оценка своих сильных и слабых сторон
- ◆ **Самоуверенность:** сильное позитивное ощущение самоценности



Самоуправление

- ◆ **Самоконтроль:** способность контролировать разрушительные эмоции и импульсы
- ◆ **Постоянство:** неизменное проявление честности и целостности
- ◆ **Сознательность:** способность отвечать за свои поступки и обязательства
- ◆ **Адаптивность:** умение приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам и преодолевать препятствия
- ◆ **Ориентация на достижение:** стремление соответствовать высоким внутренним стандартам
- ◆ **Инициативность:** готовность воспользоваться открывающимися возможностями



Социальная приспособляемость

- ◆ **Эмпатия:** умение чувствовать эмоции других людей, понимать их точку зрения и активно интересоваться их заботами
- ◆ **Умение ориентироваться в общественной жизни:** способность распознавать течения в общественной и политической жизни, выстраивать системы связей для принятия решений
- ◆ **Умение ориентироваться в системе обслуживания:** способность распознавать и удовлетворять потребности клиентов



Налаживание социальных связей

- ◆ **Умение вести за собой:** способность брать на себя ответственность за дело и убеждать других участвовать в нем
- ◆ **Умение оказывать влияние:** способность использовать разнообразные тактические приемы убеждения
- ◆ **Умение развивать других:** склонность распознавать способности других людей, направлять и развивать их
- ◆ **Умение общаться:** способность выслушивать других и ясно, убедительно и изящно высказывать свои мысли
- ◆ **Склонность к переменам:** умение проповедовать новые идеи и вести других людей в новом направлении
- ◆ **Умение улаживать конфликты:** способность разряжать, гармонизировать разногласия и примирять стороны
- ◆ **Умение создавать личные связи:** способность налаживать и поддерживать личные связи и отношения
- ◆ **Умение работать в команде:** способность развивать сотрудничество и создавать команды



В отношении подчиненного руководитель имеет право

- ◆ Устанавливать и поддерживать модели поведения подчиненного
- ◆ Приказывать, требовать в рамках должностных обязанностей подчиненного
- ◆ Добиваться выполнения задания
- ◆ Контролировать результаты
- ◆ Оценивать результаты и промежуточную деятельность

Значимые факторы

поведения подчиненного

1. **Мотивация к труду**- понимание связи удовлетворения индивидуальных потребностей и интересов с качеством и количеством труда
2. **Профессиональная компетентность** – уровень знаний, навыков и опыта, определяющих эффективность профессиональной деятельности
3. **Преданность организации** – приверженность организационным целям и ценностям. Степень приверженности определяет готовность работника принимать на себя персональную ответственность за результат труда и деловые отношения, а также оптимально использовать возможности среды для решения поставленных задач
4. **Круг общения** – совокупность людей, с которыми взаимодействует работник и которые оказывают влияние на его поведение (ближайший, периодический, эпизодический)
5. **Социальные роли** – совокупность действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными характеристиками и местом в организационной иерархии. Роль диктует правила поведения и делает его предсказуемым.



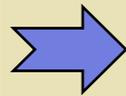
Ролевое поведение подчиненного
зависит от таких личностных
особенностей как:

- ◆ Характер
- ◆ Особенности восприятия и оценки своей роли
- ◆ Приемлемость роли для индивида
- ◆ Соответствие возможностям и желаниям

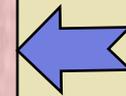
Факторы поведения подчиненного

Внутренние
факторы:

- желания
- нужды
- уверенность
- энергия
- оценки



ПОВЕДЕНИЕ

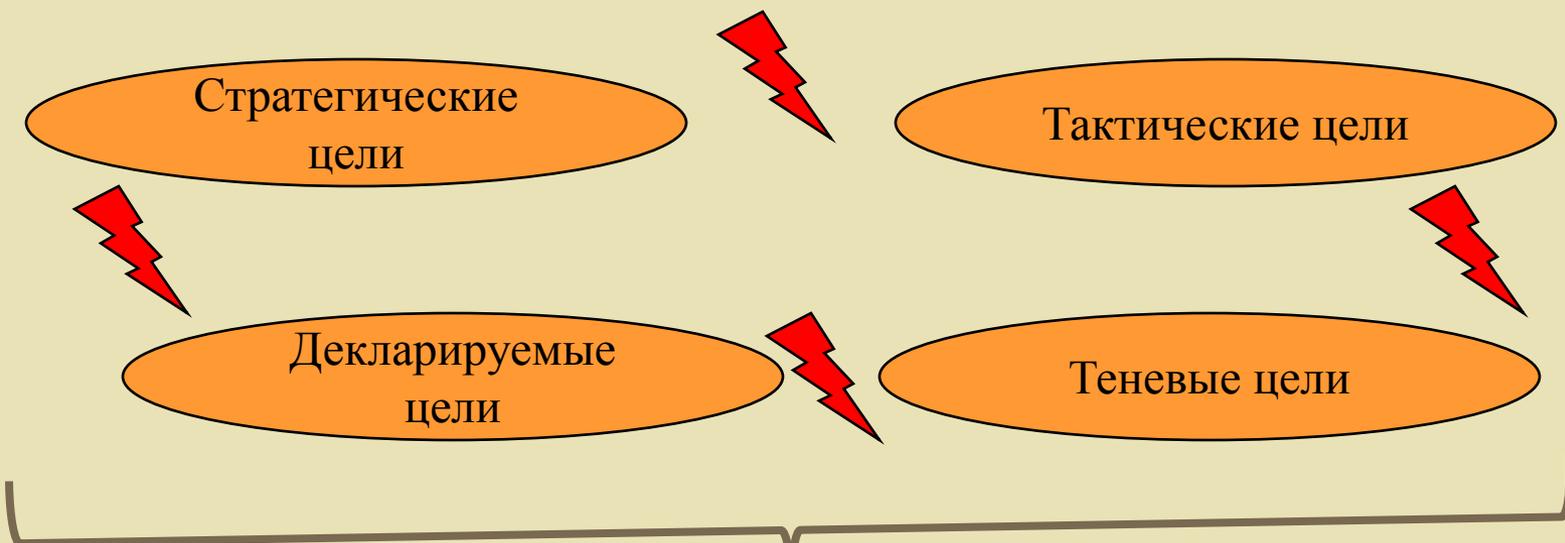


Внешние факторы:

- окружение
- задачи
- ресурсы
- нормы и правила

Умение прогнозировать развитие ситуации и вероятные реакции подчиненных позволяет менеджеру своевременно принимать оптимальные решения для обеспечения выполнения организационных задач

Цели



Непоследовательное поведение работника

Как определить реальные цели работника?

Управление стрессами



Источники стрессов

Внутренние проблемы:

- Страх, стресс и депрессия
- Неудовлетворенность и неуверенность

Организационные проблемы:

- Противоречие целей и задач
- Сжатые сроки и лимит времени
- Недостаток или отсутствие ресурсов
- Рост требований
- Некомпетентность работников

Неблагоприятная среда:

- Плохая экология
- Катастрофы и аварии
- Опасности и риски в сфере бизнеса



Проблемы взаимодействия:

- Доминирование и принуждение
- Дискриминация и предубеждение
- Конфликты и агрессия

Семейные и частные проблемы:

- Конфликты с близкими и друзьями
- Бытовые проблемы
- Проблемы со здоровьем



Стресс – это защитная реакция организма на воздействие окружающей среды.

Причинами стресса могут быть как незначительные нарушения привычных условий, так и серьезные трагические события. Однако стресс обусловлен не только негативными изменениями, но и позитивными.

Классификация стресса известного психолога Ганса Селье:

Дистресс

–разрушительный, вредный стресс, который имеет негативное содержание и приводит к тяжелым последствиям для человека. Этими последствиями могут быть болезни, потеря друзей и разлад в семье, депрессия.

Эйфорический стресс

– позитивный и жизненно необходимый стресс. Он связан с переживаниями счастья, повышением творческой и деловой активности, удовлетворенностью

Изменение привычных условий приводит к стрессовому состоянию человека, которое сопровождается специфическими физиологическими изменениями, выбросом адреналина в кровь и обусловленной этим сильной потребностью в действиях. Как правило, эти действия укладываются в схему «нападать или убежать».

Механизм стресса

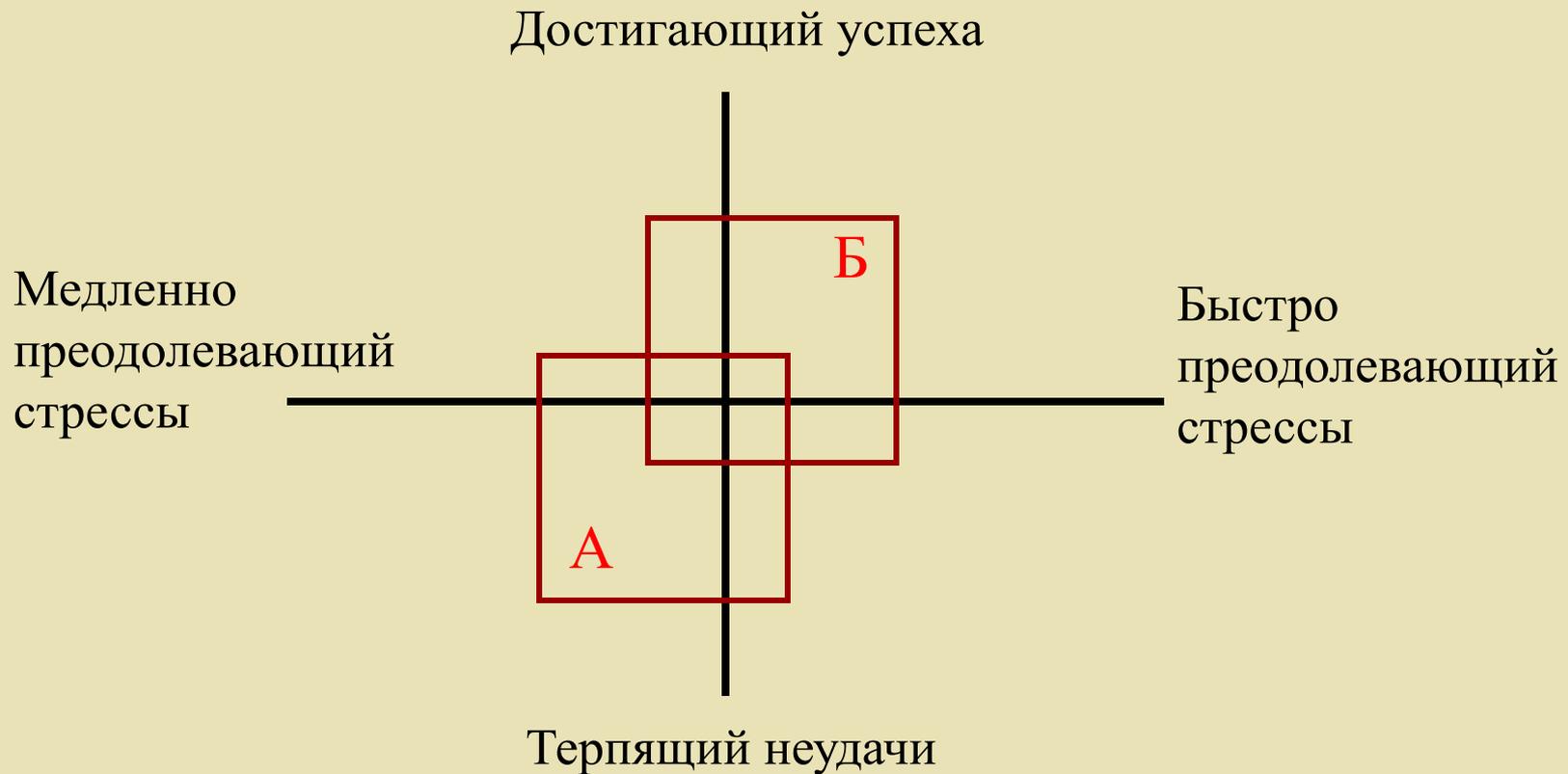


Хороший менеджер отличается способностью демонстрировать высокое качество работы как в стабильной ситуации, так и в ситуации давления

Управлять стрессами – значит уметь решать поставленные задачи и достигать положительного результата, несмотря на все неблагоприятные обстоятельства



Модели двух типов поведения человека



Тип А – неустойчивый к стрессу и фрустрации (экстернальный)

Тип Б – устойчивый к стрессу и фрустрации (интернальный)

Способы снятия стресса





Способы снятия стресса

Пассивный способ предполагает возможность выговориться, пожаловаться кому-либо на свои проблемы или поплакать.

Активный способ основан на физической активности человека, позволяющей ему сжечь излишек адреналина и освободиться от напряжения. В этой связи эффективны:

- ◆ Занятия всеми видами спорта
- ◆ Наблюдение за соревнованиями и активное выражение переживаний
- ◆ Охота, рыбалка и другие виды активного увлечения
- ◆ Танцы
- ◆ Любые действия, связанные с разрушением целого: битье посуды, работа топором, раскрой ткани, вскапывание грядок и т.д.

Логический способ предпочтителен для рациональных людей. Он заключается в поиске сути явления, служащего предметом раздражения. Этот способ весьма эффективен для человека, ориентированного на логику, потому что аналитическая деятельность успокаивает и отнимает много энергии, сжигая излишек адреналина в крови; позволяет субъекту заняться привычным делом, что способствует улучшению настроения; дает возможность выяснить причину проблемы и найти выход из нее.



Классификация способов оптимизации функциональных состояний человека

1. Способы опосредованного воздействия на функциональное состояние (реорганизация объективного содержания и условий деятельности)
2. Способы внешнего воздействия на состояние
3. Способы внутренней оптимизации состояния



Способы опосредованного воздействия на функциональное состояние

- ◆ Рационализация трудового процесса
- ◆ Совершенствование орудий труда
- ◆ Рационализация рабочего места и рабочей позы
- ◆ Рациональное чередование трудовых заданий
- ◆ Обогащение содержания труда
- ◆ Оптимизация социально-психологического климата
- ◆ Нормализация условий производственной среды



Способы внешнего воздействия на состояние

- ◆ **Нормализация режима питания, витаминотерапия**
- ◆ **Фармакотерапия**- применение лекарственных средств с целью предотвращения или устранения патологических проявлений
- ◆ **Рефлексотерапия**-воздействие на рефлексогенные зоны и биологически активные точки
- ◆ **Функциональная музыка и цветомузыка**
- ◆ **Библиотерапия** — метод «лечебного чтения», прослушивание отрывков из художественных произведений (Автор В.М. Бехтерев)
- ◆ **Коммуникационные воздействия (убеждение, приказ, внушение, гипноз)**



Способы внутренней ОПТИМИЗАЦИИ СОСТОЯНИЯ

- ◆ **Нервно-мышечная релаксация**- система упражнений, курс систематической тренировки по произвольному расслаблению различных групп поперечно-полосатых мышц
- ◆ **Аутогенная тренировка** — использование приемов самовнушения (Автор И.Г. Шульц)
- ◆ **Идеомоторная тренировка** — повторяющийся процесс интенсивного представления движения, воспринимаемый как собственное движение, который может способствовать выработке, стабилизации и исправлению навыков и ускорить их развитие в практической тренировке
- ◆ **Сенсорная репродукция**
- ◆ **Самогипноз**
- ◆ **Гимнастика и самомассаж**
- ◆ **Поведенческая психотерапия**
- ◆ **Групповой тренинг**



Саморегуляция состояния

- ◆ Психическую саморегуляцию можно определить как регуляцию различных состояний, процессов, действий, осуществляемых самим организмом с помощью своей психической активности (Шубина Л.С.)
- ◆ Под психической саморегуляцией понимается целенаправленное изменение как отдельных психофизиологических функций, так и в целом нервно-психического состояния, достигаемое путем специально организованной психической активности (Филимоненко Ю.И.)
- ◆ Психической саморегуляцией называется воздействие человека на самого себя с помощью слов и соответствующих мысленных образов (Алексеев А.В.)



Методы снятия напряжения

(предложены Дж.Г. Скоттом)

- 1. Избавление от гнева с помощью «заземления».** В своем воображении представьте, что вместе с гневом из вас уходит пучок отрицательной энергии. Представьте, как эта отрицательно заряженная энергия опускается вниз внутри вас и беспрепятственно уходит в землю.
- 2. Защита от гнева с помощью «проецирования» и уничтожения его.** Расслабьтесь и вообразите, что излучаете гнев и проецируете его на воображаемый экран. Далее вообразите лучевую пушку и стреляйте из нее в экран. Это помогает избавиться от желания насильственных действий.
- 3. Защита от трудностей в общении с людьми.** Вообразите, что вас окружает мощная энергетическая ограда, стена, которая препятствует проникновению в вас отрицательной энергии, посылаемой враждебным человеком (метод биоэнергетики).



Методы снятия напряжения

(предложены Дж.Г. Скоттом)

- 4. Прекратите трудные взаимоотношения.** Если человек не представляет для вас ценности и мешает правильному общению, создайте определенную дистанцию между ним и вами. На какое-то время прекратите с ним общение.
- 5. Не ввязываться в конфликт.** Самоотстранение от конфликтной ситуации ограждает вас от негативных эмоций, направленных в вашу сторону. Не ввязывайтесь в решение чужих проблем, когда своих хватает.
- 6. Тактика деперсонализации.** Убедите себя в том, что конфликтная ситуация к вам не относится. Не отвечайте раздражением на раздражение – так вы избежите конфликтной ситуации
- 7. Взять воображаемый реванш.** Тактика мнимого отмщения: направьте свои эмоции в другое русло, не имеющее отношения к конфликтующим лицам.



Механизмы психологической защиты

Защитные механизмы – особого рода психическая активность, реализуемая в форме специфических приемов переработки информации, которые могут предотвратить потерю самоуважения и избежать разрушения единства образа «Я».

Цели психологической защиты: 1) сохранение привычного мнения о себе; 2) Отторжение или изменение информации, воспринимаемой как неблагоприятная или разрушающая базовые представления о себе и других.

Минус: стремясь поддержать привычный уровень самоуважения, психологическая защита лишает человека воли, мужества и ответственности перед собой и другими.

Изучение защитных механизмов связано с именами Зигмунда Фрейда и его дочери Анны Фрейд.

Механизмы психологической защиты

Механизм психологической защиты	Особенности применения
Отрицание – процесс устранения, игнорирования, травмирующих восприятий внешней реальности	В конфликтах, связанных с появлением сведений, которые угрожают самосохранению, престижу, самоуважению; основная форма отрицания – «нет опасности, этого нет» и т.п.
Вытеснение – механизм избавления от внутреннего конфликта с помощью активного исключения из сознания неприемлемого мотива или нежелательной информации	Ущемленное самолюбие, задетая гордость, катастрофические сообщения вытесняются и маскируются другими содержаниями, приемлемыми для самого субъекта; проявляются в феномене забывания какого-либо неудобного для субъекта факта
Проекция – процесс приписывания (переноса) собственных чувств, желаний и личностных черт на другое лицо	Человек не хочет признаваться в каких-то индивидуальных особенностях из-за их неприемлемости; в этом случае он приписывает собственные неблагоприятные мотивы другим (ханжество)

Механизмы психологической защиты

Механизм психологической защиты	Особенности применения
Идентификация – механизм, при котором человек видит в себе другого, переносит на себя мотивы и качества, присущие другому лицу	Конструктивным является то, что при идентификации усваивается социальный опыт, желательные, но отсутствующие у индивида свойства и качества (эмоциональные и волевые, поведенческие)
Регрессия – механизм, посредством которого субъект стремится избежать внутренней тревоги с помощью низших форм поведения	Используется в условиях повышенной ответственности; сопровождается потерей самоуважения, так как используются способы поведения, которые были адекватны на более ранних стадиях развития
Реактивные образования – механизм трансформации травмирующего мотива в свою противоположность	Безотчетная неприязнь к человеку может проявляться в особой предупредительности к нему (субъект старается преодолеть собственные агрессивные чувства); симпатия может демонстрироваться в формах, характерных для неприязненного отношения

Механизмы психологической защиты

Механизм психологической защиты	Особенности применения
Рационализация – приписывание логических или благовидных оснований поведению, мотивы которого неприемлемы или неизвестны	Используется для оправдания перед собой или другими своей несостоятельности, связана с попыткой снизить ценность недоступного («зелен виноград»); переживая психическую травму, человек защищает себя, переоценивая (обесценивая) значимость травмирующего фактора
Замещение – механизм, связанный с переносом действия с недоступного механизма на доступный	Разряжается напряжение, созданное нереализуемой потребностью, недостижимой целью
Изоляция (отчуждение) – обособление и локализация внутри сознания травмирующих человека факторов	Доступ в сознание травмирующим чувствам блокируется, так что связь между определенным событием и его эмоциональной окраской не отражается в сознании