

**ЦЕНТРАЛЬНЫЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ИНСТИТУТ  
ОРГАНИЗАЦИИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ МЗ РФ**

**Камынина Н.Н.**

**Роль руководителя в организации  
деятельности рабочей группы**

Материал размещен на [www.healthquality.ru](http://www.healthquality.ru)



## Содержание

<b><i>Характеристика рабочей группы</i></b> .....	<b>4</b>
Понятие рабочей группы.....	4
Этапы развития группы.....	8
Факторы, влияющие на эффективность работы группы .....	12
<b><i>Руководство деятельностью рабочей группы</i></b> .....	<b>13</b>
Руководство и лидерство .....	13
Стили управления рабочей группой и источники руководящей силы.....	16
Рекомендации по развитию у руководителя рабочей группы .....	20
Мотивация членов рабочей группы .....	20
Делегирование полномочий.....	23
<b><i>Коммуникация в рабочих группах</i></b> .....	<b>25</b>
Что такое коммуникация.....	25
Факторы, препятствующие эффективному общению .....	25
Способы повышения эффективности общения .....	26
<b><i>Процесс принятия группового решения</i></b> .....	<b>28</b>
Психологические феномены процесса принятия решений .....	32
Методы и приемы, облегчающие процесс принятия решений	33
<b><i>Управление конфликтами в рабочих группах</i></b> .....	<b>36</b>
Причины конфликтов .....	37
Виды конфликтов и типы поведения людей в конфликтных ситуациях.....	37
Способы и правила разрешения конфликтов .....	39
<b><i>Заключение</i></b> .....	<b>43</b>
<b><i>Список литературы</i></b> .....	<b>43</b>

## **Введение**

В современном мире главным ресурсом эффективного управления является корпус специалистов. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой, распределять информацию между участниками производственного процесса и достигать социально значимого результата напрямую зависят судьбы людей и перспективы развития учреждения. Применительно к учреждениям здравоохранения, этот результат определяет и качество оказываемой медицинской помощи, ее эффективность и степень удовлетворенности пациентов, обращающихся в медицинские учреждения.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста работать в группе над поставленными производственными задачами. Для организации деятельности рабочей группы необходимо наличие общей цели, четко поставленных задач, достижение которых напрямую зависит от совместных действий всей группы. На практике это означает, что происходит не только обмен идеями, но и распределение ресурсов и обязанностей, ответственности каждого члена рабочей группы за конечный результат ее деятельности. Ключевым фактором эффективной работы группы считается способность каждого ее члена «работать на результат».

Но не всегда рабочие группы могут достичь высоких результатов своей деятельности. Очень часто в их работе появляются элементы межличностной конкуренции, что часто приводит к скрытой или явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к спаду деловой активности, формирует напряжение внутри коллектива.

Цель данного пособия – помочь руководителям в процессе управления деятельностью рабочей группы, показать способы конструктивного межличностного взаимодействия внутри группы, подходы к групповому решению проблем, приемы разрешения конфликтов, что позволит сформировать в ходе непосредственной практической деятельности эффективно работающую группу специалистов.

В последние годы идеи сотрудничества получают все большее и большее распространение. Совместная работа над поставленной задачей дает каждому человеку огромную личную поддержку и перспективы роста. Она не подавляет индивидуальность отдельного члена рабочей группы. Наоборот, каждый человек занимает свое место соответственно его способностям и возможностям, что позволяет чувствовать себя значимым и незаменимым, а это, как известно, является важнейшим условием удовлетворенность профессиональной деятельностью.

## ***Характеристика рабочей группы***

### **Понятие рабочей группы**

Группа сотрудников – рабочая ячейка любой организации. Именно через людей, сообща работающих в группах, организация осуществляет свою деятельность, достигает поставленную цель. Знание процессов, протекающих внутри групп, закономерностей происходящих в них изменений, мотивов, побуждающих людей к активному коллективному творчеству, позволяет руководителю эффективно организовывать деятельность людей, достигать запланированных результатов.

Проблемы взаимодействия людей в рамках небольших объединений, возникающих либо вследствие организационных предписаний, либо на основе эмпатийных предпочтений вот уже многие десятилетия находятся в центре внимания

исследователей многих стран. Наиболее активно данные вопросы сегодня разрабатываются таким разделом социальной психологии как групповая психология. Теории, понятия и положения, взятые за основу из данной области, представлены далее с целью объяснения основных принципов организации и деятельности такой разновидности малой группы как **рабочая группа**.

В настоящее время существует достаточно большое количество всевозможных, порой сильно различающихся и даже противоречивых по смыслу определений понятия «группа» (в социальной психологии – это «малая группа»). Это связано со стремлением авторов отразить в определении группы, прежде всего, свое собственное ее понимание, а также те стороны группового процесса, которые, на их взгляд, являются наиболее существенными.

Достаточно часто можно встретить определение Марвина Шоу, согласно которому *«группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц»* (19). Кроме взаимодействия, отличающего группу от простого, случайного собрания людей, по мнению автора, имеется еще ряд важных характеристик группы: некоторая продолжительность существования, наличие общей цели или целей, развитие (в любой форме) групповой структуры, осознание входящими в состав группы людьми себя как «мы» или своего членства в группе (26).

Другие исследователи стремятся показать в определении группы ее связь с окружающим миром, ее зависимость от внешних воздействий (13); многие рассматривают малую группу как *«звено системы общественных отношений, преломляющихся в специфике непосредственных («лицом к лицу») межличностных контактов»*. (4), подчеркивая, что именно в группе *«общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов»* (1).

Рассматривая рабочую группу как одну из разновидностей малой группы, важно подчеркнуть в ее деятельности как психологическую, так и социальную составляющие. Это означает, что в процессе организации деятельности рабочей группы ее руководитель столкнется не только с проблемами организации труда для достижения конечного результата, но и с проблемами психологического плана, которые могут негативно отразиться на процессе решения поставленных задач.

Это положение подтверждают результаты работы групп (команд) в Тульской, Тверской, Самарской и др. областях, организованных в рамках совместного российско-американского проекта «Россия – Проект по управлению качеством» (10).

Таким образом, подчеркивая значимость понимания процессов, протекающих внутри группы, для членов группы, и, прежде всего, для ее руководителя, стоит принять во внимание определение группы как *«целостной микросистемы социальных и психологических отношений»* (4).

Важными для понимания процессов деятельности малой группы в российских условиях, на наш взгляд, являются работы А.С. Макаренко. Его исследования в области психолого-педагогических проблем коллектива остаются чрезвычайно актуальными для современной групповой психологии (естественно, с поправками на текущую действительность). К основным характеристикам социальной группы в трудах А.С. Макаренко отнесены:

1. **Организация, структура и управление, включая руководство и лидерство** (этим характеристикам А.С. Макаренко придавал решающее значение, им составлены психологические портреты лидеров из числа воспитанников детских учреждений, построена и описана система эффективных методов руководства коллективами детей и взрослых, многие годы использовавшаяся для воспитания советского человека);

2. **Нормативная регуляция поведения** (в частности, посредством дисциплины и режима);
3. **Сплоченность** (понимавшаяся как единство коллектива, дружеское единение его членов) и **психологический климат** (его главные проявления, по А.С. Макаренко, - мажорность в поведении, единство, защищенность, активность и взаимная внимательность членов коллектива);
4. **Мотивация коллективной деятельности** (через систему поощрений и наказаний);
5. **Эмоциональные и деловые («ответственная зависимость») отношения;**
6. **Личность** во всем богатстве и многообразии ее проявлений в коллективе, в динамике приобретения качественных новообразований в связи с развитием самого коллектива (4, с. 37).

Понятие **рабочей группы** используется в настоящее время отечественными и зарубежными исследователями для описания группы, отличающейся от других форм организации деятельности людей, прежде всего, наличием общей цели, четкой трудовой направленностью, доминированием деловых отношений над эмоциональными связями. При этом деятельность группы может иметь различный временной характер в зависимости от специфики и условий основной сферы деятельности организации или учреждения.

Кроме того, как любая другая группа, рабочая группа имеет следующие признаки: осознание входящими в состав группы людьми своего членства в ней, определенная групповая структура (руководитель группы, члены группы) и др.

Рабочая группа, как правило, создается под определенную задачу, ее деятельность ограничена временными рамками, ее состав формируется из людей, профессиональные знания и умения которых в данной ситуации наиболее соответствуют поставленной цели. Этим она отличается от групп (отделов, подразделений и др.), существующих на постоянной основе в рамках штатного расписания конкретного учреждения. Постоянные группы, как правило, не меняют свой состав, а лишь привлекают временно для решения определенных задач необходимых специалистов.

***Рабочая группа – разновидность малой группы, отличающаяся от других форм организации деятельности людей наличием общей цели, четкой трудовой направленностью, доминированием деловых отношений над эмоциональными связями***

**Характеристики рабочей группы:**

- **Общая цель**
- **Трудовая направленность доминирование деловых отношений над эмоциональными связями**
- **Временный характер существования**
- **Определенная групповая структура**

Очень важным является вопрос о **качественном** составе формируемой группы. Кто должен войти в ее состав, представители каких специальностей и уровней управления – все это зависит от поставленной перед группой производственной задачи, конкретной ситуации, в которой предстоит решать поставленную задачу, возможностей руководителя группы привлечь для работы специалистов, представляющих различные

функции системы, возможностей самих специалистов принять участие в работе создаваемой рабочей группы.

Необходимо четко понимать, что производственные задачи, поставленные перед рабочей группой, направлены на решение реально существующей проблемы. Если описать систему, в которой имеет место определенная проблема, определить существующие в ней взаимосвязи, то можно увидеть, какие специфические области и функции профессиональной деятельности она затрагивает, знания и опыт каких специалистов потребуются для ее решения. В результате формируется первоначальный состав рабочей группы.

Как показывает опыт организации деятельности групп в Тверской, Тульской и других областях по внедрению изменений в систему оказания медицинской помощи, **очень важно, чтобы в состав рабочей группы были включены все участники процесса, в котором имеет место выбранная для решения проблема.**

*Так, для решения проблемы оказания качественной медицинской помощи пациентам с артериальной гипертензией в Тульской области, в состав рабочей группы вошли: организатор здравоохранения областного и городского уровней, областной специалист, врач, медицинская сестра общей практики, сотрудник областного центра медицинской профилактики.*

*Для решения проблемы гипертензии, вызванной беременностью, в Тверской области состав рабочей группы определился следующим образом: врачи акушер-гинекологи, акушерки стационаров и женских консультаций, анестезиолог, неонатолог, фельдшер скорой помощи, преподаватель кафедры акушерства и гинекологии Тверской государственной медицинской академии, пациентка, экономист лечебного учреждения.*

Необходимо также отметить, что в настоящее время не существует единой методики оценки качеств специалиста, привлекаемого для работы руководителем рабочей группы. Но есть много способов оценки этих качеств, каждый из которых может оказаться полезным в отдельной, конкретной ситуации. Эти способы подразделяются на три основные группы: априорные, апостериорные и тестовые (см. табл. 1).

**Таблица 1**

**Способы оценки качеств специалиста (5)**

Способы	Содержание
Априорные	- методы самооценивания (когда специалист сам дает оценку своим качествам), - методы взаимной оценки (когда специалисты оценивают друг друга), - документационный, или анкетный метод, - использование характеристик, имеющих документальное подтверждение (стаж работы, ученая степень, ученое звание, занимаемая должность, квалификационная категория, число публикаций, мнение, отзывы коллег, руководителя и т.д.)
Апостериорные	- использование при оценке качеств специалиста результаты его участия в предыдущих рабочих группах, если таковые имели место
Тестовые	- предполагают проведение специального испытания

Указанные выше методики в деятельности рабочих групп (команд) Тульской и Тверской областей в рамках указанного выше проекта не применялись, но отдельные подходы в работе на этапе формирования рабочих групп (команд), несомненно, учитывались.

Авторы некоторых работ в области психологии также обращают внимание на необходимость при формировании группы учитывать степень сходства личностей и точек зрения, которые они высказывают при решении поставленных задач: когда «группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды» (16, с.194-195).

Другим вопросом, естественно возникающим у руководителя группы, является вопрос ее **количественного** состава. Здесь необходимо учитывать следующие моменты. Многие исследователи делают акцент в численном составе группы на нижний и верхний пределы. В этом случае говорят, что малая группа начинается с «диады» (27), а верхний предел выбирается произвольно, без каких-либо обоснованных доводов в его поддержку.

В некоторых исследованиях есть указания на то, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности (18, 28). Авторы объясняют это тем, что в группах из двух-трех человек члены группы обеспокоены высокой персональной ответственностью за принимаемые решения.

Более обоснованным и приемлемым, на наш взгляд, является мнение ряда авторов, делающих акцент на функциональной целесообразности величины малой группы в различных сферах социальной практики. То есть, именно характер поставленной задачи определяет число участников, занятых в ее реализации: «если группа задана в системе общественных отношений в каком-то конкретном размере, и если он достаточен для выполнения конкретной деятельности, то именно этот предел и можно принять в исследовании как «верхний»» (1). На практике это означает, что если для решения поставленных перед группой задач требуется наличие 7 человек, то именно таким числом и должен быть представлен ее объем.

Но при увеличении числа встает вопрос об эффективности управленческих процессов внутри данной группы. По мнению многих специалистов, наиболее управляемой и работоспособной является группа из 5-9 человек. С увеличением же ее объема (особенно свыше 12 человек) возрастает число подгрупп и соответственно усиливается вероятность противодействия решениям руководителя со стороны лидеров микрогрупп, усложняется общение между членами группы, люди начинают испытывать затруднения, робость в высказывании своего мнения перед другими, становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы.

Все это необходимо учитывать руководителю при решении вопроса о качественном и количественном составе рабочей группы.

## **Этапы развития группы**

Созданной рабочей группе предстоит определенная поставленной целью работа. В ходе достижения поставленной цели группа развивается, перестраивается, функционирует как живой организм, проходит определенные логические этапы своего развития. Некоторые члены группы могут покидать ее из-за невостребованности, другие могут входить в ее состав или привлекаться для решения определенных вопросов, особенно, если возникает необходимость в дополнительных специалистах, например, при обсуждении достаточно узких, требующих глубокой детализации, вопросов.

Исследования в области группового функционирования являются на сегодняшний день достаточно многочисленными (3, 6, 7, 8, 12, 29). Описанные в данных исследованиях точки зрения авторов на характер развития групп далеко не во всем совпадают, но все-таки позволяют составить определенную картину реально разворачивающегося процесса. Далее мы предлагаем ознакомиться с некоторыми



наиболее интересными и полезными, на наш взгляд, подходами к изучению процесса функционирования рабочей группы.

Один из них связан с именем **Б. Такмена** (29). Предложенная им двухмерная или двухфакторная модель явилась результатом анализа пятидесяти зарубежных публикаций, посвященных изучению временного развития различного типа групп. Такмен считает, что на процесс развития группы оказывают влияние определенные условия, которые он сгруппировал в две сферы: **сфера групповой активности** (решение групповой задачи) и **сфера межличностной активности** (развитие групповой структуры). Согласно модели, в каждой из указанных сфер предполагается прохождение группой четырех последовательно сменяющих друг друга этапов, или стадий.

В сфере **межличностной активности** такими этапами являются:

- Стадия **«проверки и зависимости»**, предполагающая ознакомление членов группы с характером действий друг друга и поиск взаимоприемлемого межличностного поведения в группе;
- Стадия **«внутреннего конфликта»**, основной особенностью которой является нарушение взаимодействия и отсутствие единства между членами группы;
- Стадия **«развития групповой сплоченности»**, характеризующаяся постепенной гармонизацией отношений, исчезновением межличностных конфликтов;
- Стадия **«функционально-ролевой соотнесенности»**, связанная с образованием ролевой структуры группы.

В сфере **деловой активности** Б. Такмен выделяет:

- Стадию **«ориентировки в задаче»**, т.е. поиск членами группы оптимального способа решения задачи;
- Стадию **«эмоционального ответа на требования задачи»**, заключающуюся в противодействии членов группы тем требованиям, которые предъявляются им содержанием задачи вследствие несовпадения личных намерений индивидов с предписаниями последней;
- Стадию **«открытого обмена релевантными интерпретациями»**, понимаемую авторами как этап групповой жизни, на котором имеет место максимальный информационный обмен, позволяющий партнерам глубже проникнуть в намерения друг друга и предложить альтернативную трактовку информации.

Говоря о зависимости функционирования группы от выделенных сфер, Б. Такмен, не раскрывает, каким образом выделенные сферы влияют друг на друга и как это отражается на развитии группы. По мнению автора, развитие сфер идет параллельно друг другу: изменения в одной из сфер сопровождаются изменениями в другой.

Несколько позже автор продолжил анализ современных ему исследований группового развития. Совместно с другим ученым М. Йенсеном он пришел к заключению о справедливости (в целом) предложенной ранее схемы, дополнив ее еще одной (пятой по счету) стадией, получившей название – **прекращение деятельности**: речь идет о свертывании отношений в обеих сферах групповой активности, расформировании самой группы. Модель Б. Такмена весьма популярна в зарубежной социальной и организационной психологии. Ее часто используют при анализе формирования команд исследователи менеджмента. Правда, при этом стадии командообразования приобретают более обобщенные названия, а именно:

- 1) *формирование*
- 2) *возмущение (смятение, конфликт)*
- 3) *упорядочение (или нормирование)*

- 4) *выполнение (или решение задачи)*
- 5) *прекращение деятельности (или расформирование группы).*

Другое исследование в области деятельности профессиональных групп, в частности, групповой работы медицинских сестер, рассматривает развитие группы только с позиции изменения межличностных отношений между членами рабочей группы, выделяя при этом следующие этапы: этап зависимости, этап независимости, этап взаимозависимости и этап завершения работы (12).

**Этап зависимости** (от предписания, на основе которого собрана группа). Это начальная стадия развития группы. На этом этапе происходит формирование группы, становление отношений между ее членами и с руководителем группы.

Члены группы до этого момента могут не знать друг друга, испытывать из-за этого чувства неуверенности и беспокойства. Поэтому они могут проявлять осторожность при знакомстве друг с другом. Им интересно знать, что им предстоит делать, какой объем работы предстоит выполнять, как они «впишутся» в эту группу, кто такие остальные члены группы и др.

На этом этапе отдельные члены группы не ощущают себя ее частью и поэтому могут действовать в одиночку и в своих интересах. Они также склонны думать в первую очередь о себе, и это находит отражение в их общении с другими членами группы.

Руководитель помогает группе быстро пройти этот этап. Уже во время первой встречи он представляет всех членов группы друг другу, объясняет назначение группы, цели, правила и процедуры, связанные с работой группы, отвечает на вопросы членов группы.

**Этап независимости.** В ходе совместной работы увеличивается степень взаимодействия членов рабочей группы. Проявляются единство и сплоченность. Члены группы начинают рассматривать группу как единое целое. Но вместе с тем обнаруживаются и различия в мнениях членов группы. Эти различия могут быть источником внутригруппового и межличностного конфликтов. Члены группы могут оспаривать положение и статус друг друга, высказывать сомнения относительно цели и задач их деятельности, отвергать установленные нормы и правила группы.

Грамотно, эффективно управляемые конфликты этой стадии могут сплотить группу, заставив ее установить правила разрешения разногласий, выработать способы улучшения совместной работы. Группа станет организованной и эффективной, если научится противостоять возникающим трудностям и справляться с ними. В противном случае она никогда не достигнет оптимального уровня работы.

Руководителю придется выступать в качестве посредника в конфликтах, возникающих между членами группы. При этом полезными будут напоминания группе о ее назначении и целях, разъяснения роли членов группы, организация обсуждения членами группы способов работы друг с другом, разработка методов разрешения разногласий.

**Этап взаимозависимости.** На этом этапе все члены группы считают, что цели группы и то, чему группа отдает предпочтение, важнее их личных целей и интересов. Проявляется способность определять и решать проблемы, выбирать и внедрять изменения. Члены группы уже знают свои сильные и слабые стороны, знают роль каждого из них, проявляют личную преданность группе, чувство доверия друг к другу и чувство сплоченности. Известно, что люди, которым и которые доверяют, более открыты, честны, уверены в себе, охотно учатся. Они более независимы во взаимоотношениях, способны к сотрудничеству, более открыты и честны в общении, готовы выслушать других. Те, кто способны доверять, легче принимают изменения и лучше справляются с непредвиденными ситуациями, по сравнению с теми, кто меньше доверяет людям (29). На этом этапе члены группы упорно трудятся, чтобы помочь друг

другу, так как осознают, что **группа сильна настолько, насколько силен самый слабый член группы.**

Этот этап развития группы самый продолжительный, так как именно на этом этапе группа осуществляет свою работу. По этой причине этап взаимосвязи часто называют **этапом функционирования**. На этом этапе руководитель группы помогает ее членам находить способы усовершенствования работы. Он обеспечивает регулярную двустороннюю связь с членами группы по вопросам выполнения работы. Это заставляет членов группы двигаться вперед и не позволяет им возвращаться к формам поведения, характерным для ранних стадий развития групп.

**Этап завершения работы.** Этап завершения работы – заключительный этап развития группы. Группа прекращает деятельность, когда осуществила все свои цели, и в ней больше нет необходимости. Группа должна извлечь уроки из совместной деятельности и договориться о способах последующего общения друг с другом.

Члены группы могут испытывать целую гамму чувств от раздражения и печали до огромной радости, когда их работа в группе подходит к концу. Роль руководителя на этом этапе заключается в обеспечении того, чтобы завершение работы группы вызывало у ее членов только положительные переживания. Руководитель может достичь этого, отмечая достижения группы и делая акцент на вкладе в общее дело отдельных членов группы. Поступая, таким образом, руководитель группы признает достижения группы и усиливает чувство причастности ее членов к этим достижениям.

В отличие от описанного выше подхода к классификации стадий группообразования, модель Е. Мабри (17) предлагает изучение динамики группообразования по изменениям в инструментальной сфере – решение поставленной задачи:

- 1) **латентная фаза** – ознакомление с задачей;
- 2) **адаптационная фаза** – соотнесение возможностей членов группы с требованиями задачи и их функциональное соподчинение в зависимости от этого;
- 3) **интегративная фаза** – этап объединения общих усилий, координации индивидуальной и групповой стратегии действий;
- 4) **фаза достижения требуемого решения.**

Как видно из представленного выше материала, различные исследователи отражают процесс развития группы в соответствии с теми признаками (характеристиками) ее деятельности, которые, по их мнению, являются доминирующими.

Опыт деятельности рабочих групп в отечественных условиях, с одной стороны, и существующие в настоящее время исследования в области группового функционирования, с другой, позволяют нам обобщить имеющийся опыт и предложить следующую классификацию стадий группообразования и функционирования рабочей группы:

1. **стадия формирования** – ее содержание совпадает со стадией проверки и зависимости Б. Такмена и этапом зависимости Л. Бернхарда. Стоит заметить, что создание рабочей группы – это не одномоментный процесс, а растянутое во времени намеренное формирование деятельности людей для решения поставленных задач. Как показывает российский опыт работы, изначально группа формируется **директивным методом**, т.е. назначается приказом кому, где и когда собраться для начала работы над решением поставленных задач. С этого момента начинается процесс знакомства членов рабочей группы и ее функционирование.

Следует отметить, что вновь созданная рабочая группа – еще не гарантия успешного решения поставленной задачи; она, скорее всего, - «риск заказчика», надеющегося на успех. Эффект группы, ее общественное признание приходит

после длительной совместной работы и реально достигнутых результатов. Иными словами, каждая группа должна завоевать в организации, в обществе «сертификат доверия».

2. **стадия конфликта** – аналогична стадии внутреннего конфликта и этапу независимости указанных авторов. Когда речь идет о разных интересах и разных точках зрения, все сложности вполне разрешимы, если они не связываются с вопросами победы или поражения. Подход к конфликтам с позиции «конструктивного разрешения» не раздражает, а обучает, повышает обоюдный интерес сторон в соответствии с девизом «споры сплачивают людей». Никто не стремится непременно добиться поражения противоположной стороны. В таких условиях наиболее ценными становятся такие человеческие качества, как творческая энергия, стойкость, решительность, чувство группы, социальной ответственности.
3. **стадия организации деятельности (функционирования)** – соответствует стадии развития групповой сплоченности и этапу взаимозависимости; является наиболее длительной и наиболее продуктивной в плане достижения поставленных целей. Эффективность групповой работы на этой стадии обеспечивают следующие принципы организации деятельности:
  - принцип коллективного исполнения работы – каждый член рабочей группы выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила группа, а не ту, что он обычно выполнял по заданию своего руководителя (хотя последнее не исключается и в рамках группы);
  - принцип коллективной ответственности – вся группа теряет в доверии, общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов рабочей группы;
  - принцип автономного самоуправления рабочей группы – управление деятельностью членов рабочей группы осуществляется ее руководителем, а не административным начальством организации;
  - принцип повышенной исполнительской дисциплины, добровольно принимаемый каждым членом группы.
4. **стадия завершения работы.**

Сознательное упрощение названий стадий и тех процессов, которые, по мнению ряда исследователей, имеют место в групповом функционировании, на наш взгляд способствует более быстрому пониманию руководителем рабочей группы основных закономерностей ее развития, не перегружает излишней информацией и не вызывает отрицательного решения об использовании данных материалов в своей работе.

### **Факторы, влияющие на эффективность работы группы**

Деятельность рабочей группы находится под влиянием различных факторов, действующих на нее как изнутри (взаимоотношения между членами группы), так и извне (политика организации, внутри которой работает группа, экономические факторы и др.). Эффективность ее работы может значительно повыситься, если члены рабочей группы и ее руководитель в своей работе будут учитывать факторы, изложенные ниже (частично о некоторых из них было сказано выше, это размер группы и ее состав).

*Групповые нормы.* Нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на людей, входящих в ее состав. Групповые нормы являются определенными правилами,

стандартами поведения в малой группе (23, 27). Соглашаясь с ними или отвергая их, любой человек, входящий в состав рабочей группы, должен помнить, что только при условии соотнесения своих действий с этими нормами он может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку.

*Сплоченность группы.* Сплоченность группы часто определяется как мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Ряд авторов в качестве синонима сплоченности использует термин межличностной симпатии. В любом случае отмечается, что у высокосплоченных групп бывает меньше проблем в общении, меньше недопонимания, недоверия друг к другу.

*Групповое единомыслие.* Это тенденция подавления отдельной личностью своих собственных взглядов на решаемую проблему, что связано с желанием «не нарушать гармонию группы». Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

*Конфликтность.* Вероятность возникновения конфликтов в группе повышается при наличии в составе группы людей с различными точками зрения и высказываемыми мнениями.

Эффективность групповой формы организации работ базируется на максимальном использовании «человеческого фактора» за счет:

- *Интенсификации труда.* Для членов рабочей группы не существует нормированного рабочего дня, группа определяет продолжительность своей работы сама в зависимости от темпов достижения намеченной цели;
- *Сокращения потерь рабочего времени* путем достижения высокой степени организации труда внутри группы (взаимозаменяемость, личная инициатива, активное взаимопонимание, рациональное распределение ролей, работа на опережение и т.п.);
- *Использования групповых форм принятия решений,* что еще более повышает мотивацию и самоотдачу всех членов рабочей группы.

*Итак, эффективной группой можно назвать ту, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению поставленных целей, где имеет место здоровый уровень конфликтности*

## **Руководство деятельностью рабочей группы**

### **Руководство и лидерство**

Руководство и лидерство относятся к числу наиболее значительных явлений жизни группы. Являясь воплощением влияния, власти, они во многом, хотя и на разных уровнях управления групповым процессом (лидерство – преимущественно на психологическом, руководство – на социальном), обуславливают координацию индивидуальных усилий, организуют их в единый коллективный процесс, направляют на достижение стоящих перед группой целей. Лидерство чаще определяется как **существенный компонент деятельности руководителя, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или всей рабочей**

**группы**; инструментами такого влияния выступают навыки общения и личностные качества менеджера, отвечающие внешним и внутренним потребностям группы. Лидерство также является средством, с помощью которого руководитель влияет на поведение членов рабочей группы, заставляя их вести себя определенным образом.

Лидером принято считать того, чьи установки и ориентации становятся исходными эталонами для всех или большинства членов группы. За ним признается право вести за собой, быть «последней инстанцией» в оценке различных групповых ситуаций и обстоятельств.

Руководство же является социальной характеристикой отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления – подчинения.

Руководитель и лидер обладают качественно различными формами и степенью воздействия на членов группы. Эти различия влияют на конкретное осуществление ими деятельности управления, на то, как они реализуют свою позицию ведущего. Лидер оказывает *влияние* на группу и ее членов, направляя их на достижение поставленных целей; влияние реализуется через феномен *авторитета*. Руководитель наряду с влиянием и авторитетом (или помимо них) обладает *властью, статусом*, что является уже не «способностью влиять», а обязанностью оказывать влияние. Все эти понятия разделяются на две группы, дифференцирующие понятия «лидерство» и «руководство» (см. табл. 2).

**Таблица 2**

**Дифференциация понятий «лидерство» и «руководство»**

Неформальный лидер «ведущий» координация влияние авторитет	Формальный лидер «организующий» управление власть статус
--	--

Участие в процессе улучшения систем оказания медицинской помощи предполагает, прежде всего, умение работать в группе, направлять усилия членов группы на выполнение поставленных задач, совместно разрабатывать необходимые решения. Эффективность воздействия руководителя на группу возрастает, когда руководитель одновременно является лидером, т.е. человеком, способным оказывать влияние на отдельные личности и группы для достижения целей организации, и эффективно управляет своими подчиненными. Лидерство – не единичное умение или навык, а комплекс таких навыков. Некоторые умения лидера даются людям от природы, другим нужно учить или развивать их.

Стоит отметить, что в настоящее время не существует специальной личностной модели руководителя, позволяющей описать те личностные качества, которые делают его работу эффективной. Разные исследователи выделяют разные наборы качеств, что зависит, на наш взгляд, от тех условий, в которых осуществляет свою деятельность лидер группы. Чаще выделяют: уважение других и признание их качеств и заслуг, умение планировать и ставить цели, умение передавать полномочия членам рабочей группы, умение анализировать проблему, умение организовать контроль и оценку деятельности.

Достаточно популярной является классификация личностных характеристик руководителя, предложенная Б. Бассом (11), состоящая из шести блоков или факторов:

1. **Компетенция** – способность решать проблемы, принимать решения, упорно работать; сюда же входят такие специфические характеристики, как общий интеллект, гибкость ума, оригинальность мышления, рассудительность;
2. **Достижения** – имеются в виду успехи в учебной, профессиональной, научной или другой деятельности;

3. **Ответственность** – подразумевает надежность, инициативность, настойчивость, уверенность в себе и желание отличиться;
4. **Участие и включенность** - способность адаптироваться к различным ситуациям, социальность, стремление к взаимодействию с другими людьми;
5. **Статус** – подразумевается социально-экономический и психологический статус;
6. **Ситуационные факторы** – цели, которые должны быть достигнуты под руководством конкретного человека, а также некоторые характеристики его подчиненных, которые могут оказать влияние на эффективность руководства (потребности, интеллект, статус и др.)

Согласно представленной классификации, эффективные руководители превосходят неэффективных по степени выраженности личностных характеристик, входящих в первые пять факторов.

Современные исследования деятельности руководителей здравоохранения говорят о значимости следующих качеств (см. табл. 3):

**Таблица 3**

**Важнейшие качества лидера  
в современной системе здравоохранения**

1.	Лидерство	Организует и направляет деятельность членов группы на достижение поставленной цели, поддерживает групповое единство, мотивацию, чувство ответственности и эффективность работы.
2.	Общение	Эффективно общается, умеет слушать, понимать главный смысл и тонкие детали сказанного.
3.	Концептуальные навыки	Выявляет и анализирует ситуации и проблемы, для которых находит жизнеспособные решения.
4.	Управление (менеджмент), ориентированное на результат	Осуществляет руководство, ориентированное на результат. Планирует, организует, оценивает свои действия и действия других, чтобы добиться поставленных целей.
5.	Учитывание запросов потребителей	Прислушивается и реагирует на запросы и нужды потребителей (пациентов, работников ЛПУ, общества в целом), поддерживает позитивные связи с общественностью.
6.	Личная самостоятельность	Умение полагаться на личное суждение и действовать самостоятельно.
7.	Восприятие политической ситуации и обстановки в здравоохранении	Умение анализировать политическую ситуацию в стране и здравоохранении
8.	Управление ресурсами организации	Руководство кадровыми, финансовыми, материальными и др. ресурсами для решения организационных задач.
9.	Постоянное совершенствование знаний	Постоянное саморазвитие, пропагандирование ценности знаний, поощрение стремления подчиненных к получению новых знаний
10.	Соответствие стандартам	Соответствие профессиональной компетенции установленным требованиям

Принимая во внимание психологические составляющие деятельности группы, мы хотим обратить внимание на ряд качеств личностного плана:

1. энтузиазм – подразумевает оптимизм и надежду. Еще ни один пессимист не становился крупным лидером.
2. надежность – лидер честен и открыт во всех своих делах и взаимоотношениях. Лидер должен быть достоин доверия тех, кто следует за ним.
3. дисциплинированность – лидер способен вести за собой других, потому что и сам умеет подчиняться приказам.
4. уверенность – если лидер не верит в себя, никто в него не поверит.
5. решительность – когда все факты налицо, истинный лидер быстро найдет необходимое решение. Он не поддастся искушению оттянуть момент выбора. Нерешительность в чрезвычайной ситуации говорит о неспособности руководить.
6. смелость – самым смелым человеком считается тот, кто больше всех боится, но умеет преодолеть свой страх.
7. чувство юмора – способность подмечать смешные или странные стороны жизни. Хороший лидер знает, как важно умение рассмешить.
8. верность – постоянство, стойкость и преданность делу. Отсутствие верности у лидера может разрушить группу. Группа должна быть верна лидеру, но и лидер обязан быть верным своей группе.
9. бескорыстие – лидер способен забывать о себе во имя других. Главный закон лидерства – самопожертвование.

### **Стили управления рабочей группой и источники руководящей силы**

Каждый руководитель в управленческой деятельности выполняет служебные обязанности в определенном, свойственном только ему стиле.

***Стиль руководства выражается в том, какими способами руководитель побуждает рабочую группу к инициативному и творческому выполнению своих обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.***

Принятый стиль создает в группе особую атмосферу, порождает определенный тип поведения руководителя и взаимоотношений в группе. Стили управления рабочей группой достаточно разнообразны и специфичны. Они зависят от того, насколько сбалансированы следующие показатели:

- 1) специфика сферы деятельности рабочей группы;
- 2) поставленная перед рабочей группой задача;
- 3) уровень ее сработанности;
- 4) уровень индивидуального профессионализма членов рабочей группы;
- 5) наличие лидерских качеств у ее руководителя;
- 6) характер межличностных отношений в группе;
- 7) численность рабочей группы;
- 8) соответствие основного объема работ узкой специализации части коллектива.

Принимаемая рабочей группой форма управления создает основу высокого уровня исполнительской дисциплины в ее работе.

Руководителю, имеющему повышенное мнение о себе, бывает трудно работать с людьми. Но все же это лучше, чем заниженное мнение о своих возможностях. Руководитель с заниженной самооценкой просто не может руководить, хотя и не признается себе в этом. На основе самооценки формируется определенный стиль поведения и деятельности.



Можно выделить такие разновидности стиля, как **единоличный (авторитарный), пассивный (либеральный) и коллективный (демократический)**.

**Авторитарный стиль** (волевой, директивный) основан на жестких, односторонних требованиях руководителя, проявляющихся в форме приказов, требований, распоряжений и указаний. Согласие исполнителей, их мнение мало интересуют такого руководителя. Подобный стиль вырабатывает у руководителя привычку строгого контроля всех действий подчиненных, частого вмешательства в их работу. Такой руководитель, чтобы стимулировать подчиненных, подгоняет их словами, раздраженным криком, иногда даже бранью, уничтожающей достоинство людей. Директивный руководитель, как правило, держит своих подчиненных на далеком расстоянии, часто прибегает к косвенным угрозам "выгону", иногда к задабриванию и заискиванию. В команде создаются неформальные группы, разделенные между собой по признаку отдаленности от руководителя. Возникает конфликт.

У авторитарного стиля есть свои положительные и отрицательные стороны. Преимуществом являются централизация и оперативность воздействия на подчиненных. Использование такого стиля вполне оправданно, когда отсутствует дисциплина в коллективе или возникли экстремальные ситуации. Но авторитарный стиль не гибок, не умеет перестраиваться в зависимости от обстановки, подавляет у людей желание работать творчески, инициативно. Руководители - автократы считают, что их авторитет у подчиненных должен удерживаться на основе опасений перед наказанием. Такой стиль руководства диктуется особенностями личности руководителя. Когда руководитель не замечает, что он не в силах убедить, так как не обладает достаточными знаниями и опытом, он вынужден полагаться исключительно на силу приказа. Отсутствие способностей к убеждению, простоте и ясности аргументации вынуждает автократа избегать лишних контактов с подчиненными. Развивается пассивность, так как руководитель не требует ни от кого инициативы.

**Либеральный стиль** (попустительский, пассивный) характеризуется невмешательством в дела группы. В основном служит лишь источником информации для ее членов. Как правило, такой руководитель избегает конфликтов, споров при обсуждении. Положительной чертой этого стиля является большая самостоятельность подчиненных. Не умея быть жестким с подчиненными даже когда это необходимо, он использует лишь просьбы и уговоры. Недостаток такого стиля - в чрезмерно близкой дистанции с подчиненными. И это обстоятельство не позволяет использовать многообразие методов руководства и не способствует плодотворной работе. Чаще всего такой руководитель попадает под влияние группы или отдельных подчиненных и исполняет их желания.

При таком стиле руководства коллектив распадается на конфликтующие неформальные группы, создается возможность инициативным подчиненным - лидерам взять на себя некоторые функции руководства.

Наиболее успешному исполнению руководящих функций способствует **коллегиальный (демократический) стиль** руководства, который предусматривает широкий диапазон действий руководителя в самых разнообразных ситуациях.

Речь идет о способностях руководителя вести дело так, чтобы его подчиненные ощущали причастность к решению возникающих проблем, имели положительную мотивацию в выполнении своих функций. Успех работы всей группы при демократическом стиле руководства - в тесном контакте с подчиненными. Здесь и умение поддержать инициативу, найти индивидуальный подход к исполнителям, активизировать их деятельность. Представитель этого стиля терпим к выражению открытого несогласия, умеет делегировать полномочия исполнителям, к подчиненным обращается с просьбой, советом, рекомендациями, реже приказывает. Требователен и одновременно справедлив.

К сожалению, умение правильно, грамотно воздействовать на личность в коллективе, выполнять социально-психологическую функцию приходит к руководителю намного позже, чем умение выполнять производственно-техническую функцию. Быть демократическим руководителем чрезвычайно трудно. Во-первых, он должен иметь в своем арсенале не маленькую группу методов управления, а всю их совокупность, уметь их грамотно применять в конкретной ситуации к конкретному человеку. Во-вторых, руководитель демократического стиля должен обладать большой эмоциональной устойчивостью.

В настоящее время установлено, что не только самооценка, но и множество других факторов могут оказать влияние на стиль поведения руководителя. Этими факторами могут быть потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия окружающей среды. Указанные факторы (в рамках теории П. Херси и К. Бланшара) определяют следующие стили руководства:

- 1) **директивный** – стиль, предполагающий высокую ориентацию на выполнение производственных задач и низкую – на взаимоотношения с подчиненными. Руководитель дает конкретные задания и осуществляет жесткий контроль за их выполнением. Директивный стиль в наибольшей степени соответствует низкой готовности сотрудников, которые не способны или не желают брать за решение рабочих программ.
- 2) **убеждающий** – стиль, сочетающий высокую ориентацию руководителя на выполнение производственных задач и взаимоотношений с подчиненными. Руководитель стремится к осознанию сотрудниками поставленных задач и подробно разъясняет им решение этих задач. Убеждающий стиль может применяться в тех случаях, когда подчиненные проявляют готовность к участию в решении производственных задач
- 3) **участвующий** – высокая ориентация руководителя на взаимоотношения с подчиненными и низкая – на выполнение производственных задач предполагает общность идей и участие подчиненных в принятии решений при условии готовности и способности подчиненных решать поставленные задачи
- 4) **делегирующий** – низкая ориентация руководителя на взаимоотношения и выполнение задач при наличии высокой степени готовности подчиненных позволяет руководителю передавать ответственность за принятие решений и их осуществление своим подчиненным.

Как видно из представленных характеристик, выделение четырех стилей руководства основано на сочетании двух факторов: поведение руководителя, ориентированное на взаимоотношение с подчиненными, и поведение, ориентированное на выполнение рабочих задач.

Применяемый руководителем стиль управления тесно связан с определенным этапом в развитии рабочей группы. На первом этапе руководителю стоит использовать директивный стиль, так как члены группы только начинают учиться совместно работать, доверять друг другу. Именно руководитель должен заниматься организацией деятельности группы, выработкой первоочередных задач для совместного решения, показывая членам группы, что в дальнейшем предстоит делать совместно.

По ходу развития группы действия руководителя соответствуют больше убеждающему и делегирующему стилям руководства. Руководитель передает право членам группы решать, что и как делать. Он уменьшает количество исходящих от него указаний. В ходе обсуждения рабочих вопросов руководитель не высказывает своего мнения до тех пор, пока не выскажутся члены группы. Он не навязывает решений, а принимает рекомендации группы. **Руководитель ведет группу через процесс решения проблемы, а не принимает все необходимые решения.** Постепенно, с

совершенствованием уровня профессионализма членов группы, необходимость директивного стиля руководства снижается.

Теории руководства помогают нам оценить предрасположенность руководителя к конкретному стилю управления, а также дают представление о возможной реакции подчиненных на применение данного стиля. Однако не менее важным является понимание источников руководящей силы лидера. Той силы, которой он обладает изначально, вступая на должность руководителя, и той, что ему еще предстоит приобрести в процессе работы на благо организации и во имя завоевания поддержки со стороны подчиненных. Совместная работа четырех известных ученых Джона Френча, Бертрама Равена, Пола Херси и В.И. Натермайера содержит интересный взгляд на семь основополагающих источников руководящей силы.

**Власть принуждения** основана на страхе подчиненных перед своим руководителем. Лидер, использующий подобную силу, старается запугать тех, кто от него зависит, подавить их. К примеру, руководитель реализует свою власть путем принудительного привлечения к деятельности в качестве члена рабочей группы, наказания непослушных и т.д.

**Власть специалиста** основана на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом. Наличие подобного уровня профессиональных знаний дает подчиненным основание доверять действиям и поступкам такого руководителя.

**Легитимная власть** базируется на восприятии руководителя членами рабочей группы соответственно занимаемой позиции в иерархии системы управления. Другими словами, чем выше позиция, занимаемая руководителем, тем сильнее влияние легитимной власти на членов организации, стоящих ниже на служебной лестнице.

**Харизматическая власть** базируется на личных качествах лидера. Руководители, обладающие подобной властью, любимы и уважаемы подчиненными. Каждый из них стремится угодить своему кумиру, выполнить работу максимально качественно.

**Сила вознаграждения** базируется на способности руководителя адекватно реагировать на достижения своих подчиненных. Руководитель, умеющий вовремя и по заслугам наградить достойных, обладает особой мотивирующей властью.

**Сила взаимодействия с подчиненными** базируется на поддержании взаимовыгодных отношений с членами рабочего коллектива, полезными людьми внутри и за пределами организации.

**Информационная власть** базируется на знании руководителем всех мельчайших аспектов деятельности организации, объем информации позволяет управлять коллективом, диктовать свои условия. Те, кому необходима эта информация, вынуждены следовать за лидером, выполнять его поручения в обмен на обладание знаниями о предмете.

Самые последние исследования приводят к выводу о том, что идеальный руководитель должен опираться исключительно на власть, заключенную в его личности (это может быть власть специалиста, сила взаимодействия с подчиненными, харизматическая власть), и максимально исключать использование легитимной власти, силы вознаграждения, информационной власти и силы принуждения.

Возможно, одним из самых интегрирующих источников общественной власти является харизматическая власть (иногда ее еще называют силой личности). Наличие подобных качеств у руководителя является решающим элементом успешного руководства. Ниже будет приведено несколько рекомендаций по развитию в лидере харизматической власти. Несмотря на то, что некоторые из приводимых аргументов могут показаться очевидными и легко выполнимыми, руководители зачастую не обращают на них внимание.

**Рекомендации по развитию у руководителя рабочей группы  
качеств харизматической власти**

1.	Реально оценивайте тот объем власти, которым обладаете.
2.	Рассматривайте как положительный фактор поддержку со стороны окружающих.
3.	Развивайте систему специализации и экспертной помощи в тех сферах, где в том нуждаются члены рабочей группы.
4.	Поддерживайте потребность в ваших советах среди членов рабочей группы.
5.	Скрывайте свои чувства, если вас критикуют или хвалят.
6.	Минимизируйте боль, приносимую членам рабочей группы вашей критикой.
7.	Если стремитесь укрепить свою власть, позаботьтесь о том чтобы завладеть наибольшим объемом информации о мотивах поведения, знаниях, привычках, мироощущении и отношении к вам со стороны членов рабочей группы.
8.	Будьте снисходительны к себе.
9.	До проведения первых существенных шагов по решению поставленной проблемы, постарайтесь стать не руководителем, а членом рабочей группы.

Наличие у руководителя определенного стиля управления деятельностью рабочей группы определяет эффективность выполнения им следующих управленческих задач:

- установление и поддержание доброжелательной спокойной рабочей атмосферы в группе;
- получение достаточных подтверждений того, что члены рабочей группы правильно поняли задание и готовы ответственно и качественно его выполнить в установленные сроки;
- формирование у членов группы стремления к самостоятельной работе без постоянного обращения к руководителю по вопросам, которые могут быть решены самостоятельно;
- организация профессионального роста членов рабочей группы;

В результате можно говорить о том, что у хорошего руководителя группа в обычных условиях работает самостоятельно и ответственно, а сам руководитель занят поиском, организацией и обеспечением возможностей для нормального функционирования рабочей группы.

### **Мотивация членов рабочей группы**

Для эффективного управления членами группы от ее руководителя требуется владение определенными навыками мотивирования своих подчиненных. **Под мотивацией обычно понимают процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.**

***Мотивация членов рабочей группы – побуждение членов рабочей группы к деятельности для достижения поставленных перед рабочей группой целей***

Часть работы руководителя как раз и заключается в том, чтобы направлять мотивацию на достижение поставленных целей. Умение мотивировать людей считается

в настоящее время одним из основных умений руководителя-лидера. Ключевыми составляющими этого процесса являются положительные установки членов рабочей группы и энтузиазм ее лидера. Как правило, установки лидера задают тон в любой организации. Побуждением к действию членов рабочей группы являются стремление осуществить желаемые перемены, достичь победы в решении того или иного вопроса, получить личное удовлетворение, новые знания, умения, навыки и др.

Знание теорий мотивации позволяет понять, что заставляет людей работать, что влияет на выбор ими определенного способа действия и т.д.

Современные теории мотивации включают следующее:

- 1) теории содержания мотивации, анализирующие базовые потребности человека (теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга и др.)
- 2) теории процессов мотивации, изучающие процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей форм поведения (теории справедливости и ожиданий)
- 3) мотивационная теория подкрепления, анализирующие взаимосвязи между поведением сотрудников организации и его последствиями

В 50-е годы Маслоу разработал теорию, в которой описал потребности, побуждающие к деятельности людей как личностей. Позднее его теория была применена к объяснению поведения людей на рабочем месте. Благодаря этим исследованиям руководители стали понимать, что мотивация людей определяется множеством потребностей, что для того, чтобы человек работал эффективно, должны быть удовлетворены его основные потребности. **Стало ясным и то, что побуждение человека эффективно выполнять работу должно исходить от него самого.**

Иерархия потребностей по Маслоу обычно изображается в виде пирамиды. Основание пирамиды – это основные физиологические потребности, которые необходимо удовлетворять каждому человеку для выживания. Это потребности в еде, одежде, убежище. Когда основные потребности, необходимые для поддержания жизни удовлетворены, люди начнут стремиться к удовлетворению потребностей в безопасности и защищенности. Эти потребности представляют следующий уровень пирамиды. К потребностям второго уровня также относится потребность в порядке, ограничениях, организации деятельности, законе. То, как удовлетворяются эти потребности, влияет на философское отношение человека к жизни и формирование ценностей.

Когда потребности первых двух уровней удовлетворены до приемлемого уровня, доминирующими становятся потребности человека в причастности, принятии его другими людьми, в любви. Эти потребности являются одним из объяснений того, почему взаимоотношения с коллегами на рабочем месте становятся очень важными для каждого человека. Людям необходимо ощущать, что они часть коллектива. Для этого они действуют в соответствии с нормами и образцами ожидаемого поведения, характерными для своей группы.

К четвертой группе потребностей, описанных Маслоу, относятся потребности в уважении, включающие потребность в достижениях, компетентности, индивидуальном мастерстве в своей работе, уверенности в себе, независимости и свободе и потребность в признании, общественном положении, внимании, высокой оценке, власти. Если эти потребности удовлетворены, у человека есть уверенность в своих силах, чувство собственного достоинства и полезности, он ощущает себя необходимым обществу.

На вершине пирамиды находятся потребности в самовыражении, самореализации. Самовыражение характеризуется как самая сильная или важная потребность для человека. Человек, чья потребность в самовыражении удовлетворена,

уже выполнил или знает, что он может выполнить то, что является для него важным и приносит удовлетворение.

По теории Маслоу, когда потребность удовлетворена, она уже больше не мотивирует человека к деятельности, а когда удовлетворены только потребности более низкого уровня, человек начинает стремиться к удовлетворению потребностей следующего уровня. Однако, человек может одновременно испытывать потребности разных уровней иерархии по Маслоу. Например, человек может испытывать желание быть принятым группой (потребность третьего уровня) и одновременно хочет выполнять интересную работу (потребность четвертого уровня).

**Теория ожиданий**, предложенная Виктором Врумом, представляет иную точку зрения на то, что мотивирует людей к деятельности. Согласно этой теории, людей побуждают к деятельности их убеждения о результатах или последствиях их поведения, а также ценность для них этих результатов:

1. люди мотивированы к труду, если они убеждены, что их усилия будут вознаграждены;
2. предлагаемое вознаграждение является для людей ценным.

Первое положение теории основывается на ожидании человека того, что, затратив больше усилий, он сможет выполнить работу лучше, и что лучше выполненная работа повлечет за собой определенное вознаграждение. Эти ожидания формируются сознательно или бессознательно и основываются на прошлом опыте человека.

Второе положение теории посвящено проблеме ценности вознаграждения, предлагаемого работнику организацией. Во многих организациях считают, что любые предлагаемые вознаграждения будут ценными для их работников. Но обычно это не так. Что ценно для одних людей, для других не представляет никакой ценности и может даже рассматриваться ими в негативном свете. Поэтому мотивация работать лучше является следствием ценности вознаграждения для работника.

Должность руководителя рабочей группы обычно не позволяет ему предлагать членам рабочей группы денежное вознаграждение. Поэтому необходимо использовать другие способы поощрения. Некоторые люди любят, когда их публично хвалят за эффективную работу. Другим не нравится проявление к ним публичного внимания. Для таких людей похвала, высказанная наедине, может быть более ценной, чем публичное выражение признательности. Руководитель должен определить, какое вознаграждение будет ценным для конкретного человека.

Элементы **мотивационной теории подкрепления** частично используются многими руководителями, в т.ч. работающими в системе здравоохранения. Поэтому мы считаем, что знание данной теории поможет руководителю рабочей группы более эффективно воздействовать на членов рабочей группы.

В основе теории подкрепления лежит так называемый **закон эффекта**, согласно которому люди стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и, наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепляемые действия. Выделяют четыре основных типа подкрепления:

- 1) **позитивное подкрепление** – представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудников (похвала, объявление благодарности и др.). Такого рода «приятные неожиданности» стимулируют сотрудников к повторению подобных действий.
- 2) **отказ от нравоучений** – означает, что в стремлении избежать неприятных ситуаций сотрудники вынуждены поступать «правильно» с точки зрения управления и, таким образом, постепенно привыкают к желаемым для организации образцам поведения

- 3) **наказание** – является негативным результатом действий сотрудника, когда он ведет себя нежелательным для организации образом. Руководитель ожидает, что негативный результат послужит наказанием и вероятность того, что подобное поведение повторится в будущем, уменьшается. Данный способ воздействия подвергается критике за то, что подвергнутый наказанию сотрудник не всегда получает от руководителя информацию о том, как ему следовало вести себя
- 4) **угасание** – предполагает полный отказ руководителя от применения положительного вознаграждения. Таким образом, демонстрируемый сотрудником образец поведения остается без подкрепления, а значит, он вряд ли будет повторяться.

Описанные выше теории вносят свой вклад в понимание того, что побуждает людей к деятельности. Применительно к деятельности рабочих групп можно считать, что члены рабочих групп будут заинтересованы в работе при следующих условиях:

1. Люди понимают и одобряют цели, для достижения которых они работают.
2. Каждый сотрудник внес свой вклад в процесс постановки целей и определения задач для их достижения, поэтому он имеет свой собственный подход к работе.
3. Члены группы располагают необходимой информацией, позволяющей им оценивать свою работу.
4. Цели кажутся труднодостижимыми, но они стимулируют развитие людей.
5. Проверки и контроль сведены к минимуму, но эффективны.
6. Члены группы сотрудничают друг с другом, потому что каждый с пониманием относится к обязанностям коллег.
7. Упор делается на использование сильных сторон членов группы, а не на исправление недостатков.

Люди делают все, на что способны, когда работают увлеченно, с интересом. Это называется внутренней мотивацией. Она особенно заметна, когда речь идет о познании новых, сложных или интересных нам вещей. Внешними мотиваторами (к которым относятся деньги, оценки, признание) мы не можем заменить мотивацию внутреннюю. Как показывают исследования, внешняя мотивация негативно воздействует на воодушевление и интерес к проблеме. Если человек замотивирован только внешне, то парадоксальным образом удовольствие от решения поставленной задачи теряется, что приводит к плохому результату. Разумеется, существует и исключение: очень сильная мотивация может вырастать из чувства личной ответственности за других людей, что неудивительно – эта положительная связь создает чувство внутренней общности и уверенности и, таким образом, повышает удовлетворение от решения групповой задачи.

Опыт работы рабочих групп в системе здравоохранения позволяет говорить о том, что мотивация членов рабочих групп является достаточно сложным процессом. Очень многое, если не все, зависит здесь только от руководителя. Руководитель рабочей группы, способный понять, что побуждает его самого к эффективной деятельности, сможет помочь членам рабочей группы работать более эффективно.

### **Делегирование полномочий**

Новейшей тенденцией мотивации сотрудников является **делегирование полномочий**. Этот процесс предполагает наделение членов рабочей группы определенными властными полномочиями. Данная практика позволяет добиться существенного повышения производительности труда, так как она способствует

творческому труду, когда сотрудники самостоятельно принимают решения о методах выполнения рабочих заданий.

Ральф Штайер, исполнительный директор фирмы Gohnsonville Foods, уверен, что возможности руководителя определяются уровнем мотивированности и заинтересованности его подчиненных: «Настоящая власть заключается в передаче ее другим, тем, кто умеет делать нечто лучше, чем вы» (25). Руководитель, который передает часть своих полномочий подчиненным, имеет все основания рассчитывать на творчески относящихся к решению рабочих задач сотрудников. С другой стороны, неэффективное делегирование часто разочаровывает и руководителя, и исполнителя, а результаты такого делегирования менее эффективны, чем те, которых ожидали.

Существуют определенные методы, с помощью которых руководитель может сделать процесс делегирования полномочий более эффективным (30): поощрение повышения индивидуального мастерства, предоставление образца поведения, оказание поддержки, создание благоприятного морального климата, предоставление информации, обеспечение ресурсами, завоевание доверия.

Примером *поощрения повышения индивидуального мастерства* со стороны руководителя может служить празднование даже маленьких достижений членов группы. Маленькие победы сами по себе могут быть не слишком значительными, но они поддерживают идею движения, достижений и успеха.

*Предоставить образец поведения*, значит, продемонстрировать правильное поведение. Если у человека есть возможность наблюдать, как кто-то другой успешно разрешает проблему, справляется со сложной ситуацией, он начинает верить в свои силы. Образец помогает людям понять, что выполнение конкретных задач возможно, что они способны выполнить определенную задачу и добиться успеха. Руководитель может сам выступать в качестве такого образца или указывать на кого-то еще, кто успешно действует в аналогичной ситуации.

*Оказание социальной и моральной поддержки* – еще один метод, способствующий передаче прав членам группы. Он предполагает регулярную похвалу, поощрение, выражение утешения и одобрения. Руководители могут оказывать такую поддержку как наедине с членами группы, так и публично. Кроме того, руководителям следует поощрять членов рабочей группы оказывать поддержку друг другу. Такие действия заставляют людей почувствовать, что их ценят, одобряют их работу, и что они являются частью единой рабочей группы.

*Создание благоприятного морального климата* означает замену таких отрицательных эмоций, как страх, тревога и раздражительность, на такие позитивные чувства, как увлеченность и пробуждение интереса к работе. Чтобы достичь этого, руководителю необходимо четко понимать назначение и цели рабочей группы.

Руководитель, *обеспечивающий членов группы необходимой информацией*, предоставляет им возможность для эффективной деятельности. Люди должны иметь всю информацию, имеющую отношение к задаче, которую они выполняют, а также получать новую информацию по мере ее поступления. Группа, имеющая всю необходимую информацию, обычно работает более успешно и продуктивно, люди ощущают, что могут доверять, контролировать ситуацию, изменять ее в нужном направлении.

*Обеспечивая группу ресурсами*, необходимыми для эффективного осуществления деятельности, руководитель способствует тому, что люди сами осуществляют контроль за ходом работы, развивают чувства самоопределения и уверенности в собственных силах. Ресурсы – это не только технология и необходимые материалы. К ресурсам также относится время, необходимое для надлежащего выполнения работы, чистая, безопасная среда, в которой приятно работать, и др.

*Завоевание доверия* относится к доверию членов группы руководителю. Если руководитель доказал, что он заслуживает доверия, последователен, компетентен,



демонстрирует знания и опыт в выполнении управленческих задач, у людей укрепляется уверенность в способностях руководителя. Люди также испытывают доверие к руководителю, который проявляет интерес к своим подчиненным, справедлив, открыт и честен в общении с ними.

Среди наиболее важных результатов эффективного делегирования можно назвать следующие:

1. Деятельность группы становится более согласованной.
2. Укрепляются межличностные отношения.
3. Развиваются способности членов группы разрешать проблемы.

Итак, дать права, уполномочить значит дать возможность отдельному человеку или группе думать самим за себя, принимать решения и отвечать за свои действия.

## **Коммуникация в рабочих группах**

### **Что такое коммуникация**

**Коммуникация – это обмен информацией и ее смысловым содержанием между людьми.** Цель коммуникации – обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена.

Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать, что хочет от них руководитель, могут страдать межличностные отношения в группе. Согласно одному из опросов, 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями.

Важность коммуникаций подчеркивают и следующие факты. 80% рабочего времени руководитель тратит на общение с другими людьми. 48 минут в час он проводит на встречах, в разговорах по телефону и просто в неформальных разговорах. Остальные 20% времени руководителя уходит на работу за столом, большая часть из которой представляет собой те же коммуникации, только в виде чтения или письма (21).

Теоретически основная модель коммуникации довольно проста. Она включает четыре базовых элемента (отправитель, сообщение, канал как средство передачи информации, получатель) и четыре взаимосвязанных этапа (зарождение идеи, кодирование информации и выбор канала для ее передачи, непосредственная передача информации, декодирование). Не останавливаясь подробно на характеристике основных элементов и этапов данного процесса, мы обращаем внимание, что на практике очень часто эффективность коммуникации снижается из-за воздействия на коммуникативный процесс различных, в т.ч. межличностных, факторов (восприятие, умение слушать, невербальное поведение и др.).

### **Факторы, препятствующие эффективному общению**

Наиболее часто причиной снижения эффективности коммуникативного процесса являются так называемые межличностные факторы (индивидуальные барьеры), источниками которых являются люди.

Примерами индивидуальных барьеров являются:

1. **Различия в восприятии** - это самая распространенная преграда на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они воспринимают и интерпретируют информацию по-разному. Если человек жестко определяет свою позицию еще до начала дискуссии, возможности достижения успеха в процессе

коммуникации резко уменьшаются. Чем больше схожи точки зрения отправителя и получателя сообщения, тем проще им общаться друг с другом.

Для руководителя важно осознать, что различия в восприятии – вещь естественная, но в процессе коммуникаций они очень часто искажают смысл сообщений и создают помехи. Каждый человек по-своему воспринимает окружающих его людей; следовательно, и получаемые сообщения он осознает по-своему.

2. **Семантические расхождения**, т.е. несовпадение способов использования слов и их значений, также приводят к неверному пониманию слов говорящего, так как во многих случаях точное значение, приписываемое словам отправителем, вовсе не очевидно. Например, руководитель просит одного из членов группы сделать что-то, как только ему представится удобная возможность. Что скрывается за этими словами: просьба сделать как можно скорее или когда у этого человека появится свободное время? Следовательно, успешные коммуникации предполагают тщательный подбор слов, которые призваны точно отражать ваши мысли.

3. **Невербальные сигналы** – это сообщения, которые выражаются не отдельными словами, а представляют собой отдельные действия или поведение людей. Такого рода коммуникации осуществляются большей частью неосознанно или полусознательно, зачастую одновременно с вербальной коммуникацией, что приводит к усилению или изменению смысла слов. Очевидно, что важно не то, **что** говорится, а то, **как** произносит слова собеседник. Невербальные послания передают мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самые тщательно подобранные слова. Если словесные и невербальные сообщения противоречат друг другу, получатель сообщения приходит в недоумение. В таких случаях люди чаще доверяют не словам человека, а его поведению. Поэтому очень важно, чтобы интонации, жесты, действия говорящего не противоречили произносимым вслух словам.

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге «Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация») Мехребиен указывает, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% - через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим (20).

## Способы повышения эффективности общения

Любой руководитель, понимающий важность процесса коммуникации, должен знать также приемы, повышающие эффективность данного процесса. Без этого общение с членами рабочей группы может иметь весьма примитивный, непродуктивный характер. Такими приемами являются:

1. Установление в процессе общения так называемой **обратной связи**, которая способствует значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Работая в группе, руководитель должен постоянно иметь обратную связь с членами группы. Без этого он вскоре обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который ему придал отправитель.

При помощи обратной связи члены рабочей группы могут анализировать сильные и слабые стороны своей работы, открыто и честно оценивать себя, позитивно воспринимать критику со стороны других членов рабочей группы.

2. **Умение слушать** предполагает наличие навыков принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты, правильно интерпретировать их значение.

Многие люди не могут или не хотят по-настоящему слушать своих собеседников. Они озабочены прежде всего тем, что скажут сами, а не тем, что говорят им. Человек, который умеет слушать собеседника, находит в разговоре интересные темы, гибко ведет беседу, постоянно тренирует навыки восприятия, мысленно резюмирует, оценивает и предугадывает информацию, которую он получит уже в следующую минуту.

Ниже приводится ряд советов по эффективному восприятию и на примерах показано, чем отличается хороший слушатель от плохого (22, 24).

**Таблица 5**

**Десять ключей к умению слушать**

<b>Ключ</b>	<b>Плохой слушатель</b>	<b>Хороший слушатель</b>
1. слушайте активно	Пассивен, отстранен от беседы	Задаёт вопросы, перефразирует сказанное
2. находите интересные темы	Отключается от надоевших тем	Ищет возможности, новые знания
3. не раздражайтесь	Легко выходит из себя	Ведет себя сдержанно, проявляет терпимость к плохим манерам, умеет концентрироваться на главном
4. учитывайте, что мы думаем быстрее, чем говорим	«Засыпает», если собеседник говорит медленно	Обдумывает, резюмирует, предугадывает следующие слова; взвешивает аргументы; прислушивается к интонациям голоса
5. будьте отзывчивы	Формально поддерживает диалог	Проявляет интерес жестами, позой, слушает и говорит сам, создает позитивную обратную связь
6. оценивайте суть, а не слова	Отключается, если собеседник не может сформулировать свою мысль	Оценивает суть высказываний, не обращает внимание на огрехи речи
7. поддерживайте в собеседнике интерес	Заранее предубежден, начинает спорить	Не вступает в дискуссию до тех пор, пока не осознает позиции другой стороны
8. старайтесь всесторонне оценивать высказанные идеи	Обращает внимание прежде всего на факты	Прислушивается к центральным темам диалога
9. тренируйте умение слушать	Отсутствие энергии, проявление ложного внимания	Работает, активно использует мимику и жесты, контакт глазами
10. тренируйте интеллект	Предпочитает иметь дело с легкими и простыми материалами, избегает сложных	Воспринимает сложные проблемы как интеллектуальную игру

Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в процессе обмена информацией участвуют все члены группы, каждый имеет возможность высказать свою точку зрения, свое видение решаемой проблемы, о том, как следовало бы работать вместе, о возможных последствиях принимаемых решений и т.д. Развитие доверительных отношений между членами группы способствует повышению удовлетворенности людей своей работой.

## **Процесс принятия группового решения**

**Принятие решений** – составная часть деятельности любого руководителя, это умение, которое развивается с опытом. Руководитель, управляя деятельностью членов рабочей группы, постоянно сталкивается с необходимостью принимать решения и реализовывать их через других людей. По словам Фрэнка Харрисона: «Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, - эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги» (14).

Деятельность рабочей группы предполагает использование группового подхода к принятию решений. Его важное преимущество состоит в том, что он дает руководителю шанс собрать больше информации из альтернативных вариантов решения. Использование группового подхода базируется на двух предположениях: (1) группа принимает решение легче, чем один человек; (2) групповое решение легче осуществляется.

Считается, что групповая работа дает больший эффект в тех случаях, когда позволяет:

1. вырабатывать согласие по спорным вопросам, проблемам, идеям;
2. избегать непродуманных действий;
3. привлекать новые источники знаний и опыта;
4. достигать сотрудничества, умножающего усилия отдельного человека путем поддержки его действий;
5. участвовать в обсуждении проблемы всем, кто считает себя в ней компетентным;
6. увеличивать число сторонников принимаемого решения за счет предоставления им возможности влиять на него;
7. организовать более широкое творческое обсуждение и решение проблемы, трудно осуществляемое с помощью традиционных средств;
8. сбалансировать интересы отдельных членов группы или преодолеть их сопротивление необходимым переменам и т.д.

И руководитель, и члены группы оказывают определенное влияние на качество принимаемых группой решений. Поэтому и руководитель, и члены рабочей группы в одинаковой степени должны представлять основные этапы принятия группового решения, знать основные факторы, снижающие эффективность групповой работы, и приемы, облегчающие данный процесс.

**Итак, принятие решений – это процесс определения проблемы, оценка возможных вариантов ее разрешения и организация действий в соответствии с выбранным вариантом.**

Решения – это часть повседневной жизни. Большинство из них принимаются рефлекторно, люди не задумываются о причинах таких решений или о причинах их успеха, а также не пытаются оценить их результат. Иногда людьми движет логика, иногда – чувства. Поэтому принято говорить, что процесс принятия решений имеет или интуитивный, или основанный на суждениях, или рациональный характер.

**Интуитивное решение** – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Человек, принимающий решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» и не нуждается даже в понимании ситуации.

**Решение, основанное на суждениях**, - это выбор, обусловленный знанием и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решение в направлениях, знакомых руководителю по его прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая могла бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Как заметил специалист по семантике Стюарт Чейз, многие из нас – рабы прямолинейного мышления.

**Рациональное решение** не зависит всецело от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного анализа, включающего следующие этапы:

1. *Определение проблемы.* Точное определение «реального содержания» проблемы – ключ к дальнейшему продвижению по пути принятия решений. Нельзя делать дальнейших шагов к принятию решения, пока проблема не будет определена со всей ясностью, поскольку самое обидное – найти верное решение неверно поставленной задачи.
2. *Определение критериев выбора варианта решения.* Прежде чем рассматривать возможные варианты решения имеющейся проблемы, необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей из них.
3. *Поиск альтернативных решений.* На этом этапе основная задача – сформулировать все возможные решения. Принято считать, что чем больше альтернатив рассматривается, тем выше вероятность выбора удовлетворительного варианта решения. Опытные руководители хорошо понимают, что поиск оптимального решения очень труден, занимает много времени, поэтому они часто не стремятся найти оптимальный, а выбирают достаточно хороший, приемлемый вариант, позволяющий снять проблему и помогающий убрать заранее непригодные альтернативы.
4. *Выбор альтернативы.* Этот шаг заключается в выборе одного из альтернативных решений. Правильный выбор в области управления далеко не всегда однозначен, поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, он может носить характер компромисса.
5. *Осуществление решения.* Это практическая реализация выбранного решения. В одних случаях это сделать легко. Например, если решение состоит в том, чтобы создать рабочие группы для осуществления процесса улучшения систем оказания медицинской помощи (УСОМП) в конкретной области, то они создаются приказом соответствующего Департамента Здравоохранения на основе принципов УСОМП. В других случаях реализация решения требует дополнительного планирования. Например, если Департаментом Здравоохранения данной области принято решение о разработке улучшений системы оказания медицинской помощи в выбранных клинических сферах
6. *Оценка результатов.* После реализации решения руководитель должен оценить его эффективность с точки зрения решения поставленной задачи или проблемы. Этот шаг особенно важен, если в будущем руководителю неоднократно предстоит принимать решения по вопросам аналогичного характера.

Описанная выше процедура принятия решения характерна для так называемой западной модели управления. Наряду с ней существующая японская модель управления, отличающаяся по целому ряду характеристик от западной, использует особую систему принятия решений (9).

В основе традиционной японской процедуры принятия решений лежит так называемая система «ринги» (буквальный перевод — получение согласия на решение путем опроса). Суть этой модели заключается в следующем.

Управляющие среднего и нижнего уровней, как правило, формально не могут самостоятельно принимать большинство решений. По всем более или менее важным вопросам, даже входящим в их компетенцию, они должны обращаться к руководителю высшего ранга. При этом соблюдается определенная формальная процедура. Менеджер — инициатор решения составляет специальный документ — «рингисё», в котором всесторонне описывается проблема и предлагаются рекомендации по ее разрешению, и затем передает его на рассмотрение в те подразделения организации, деятельность которых хотя бы в какой-то мере затрагивается выдвинутой проблемой. При этом большое значение имеет неформальная структура организации, поскольку формальных каналов распространения «рингисё» не существует и его автор сам выбирает адресатов. Его цель на данном этапе принятия решения — достижение согласия всех или большинства заинтересованных сотрудников и структурных подразделений. Предварительное обсуждение ведет к углублению понимания проблемы, выявлению новых факторов, исключению нереальных альтернатив и, в конечном счете, к выработке наиболее рационального решения.

Каждый из руководителей, ознакомившихся с «рингисё» и принявших участие в его обсуждении, излагает свои замечания, предложения и фиксирует своей подписью (печатью) согласие или несогласие с предложенным решением.

После того как этот документ обойдет менеджеров того уровня, на котором был составлен, он передается на следующий, более высокий уровень руководства. Здесь повторяется та же процедура. Причем считается полезным ознакомить с предлагаемым решением как можно больше сотрудников и заручиться их одобрением. Таким образом, поднимаясь по иерархической лестнице, «рингисё» попадает к руководителю высшего ранга — президенту или вице-президенту компании. После того, как он одобрит этот документ, решение считается принятым и возвращается к составителю для исполнения уже в качестве директивы.

Анализируя специфику системы «ринги», можно выделить следующие характерные черты японского стиля принятия решений.

*1. Инициатива принятия решения чаще всего исходит снизу, отсюда, где составляется «рингисё».* Высшие руководители на практике чаще всего соглашались с предложенным решением, так как:

- а) доверяют руководителям нижнего уровня;
- б) решение обсуждено в организации и согласовано с основными подразделениями и их руководителями, что подтверждается многочисленными подписями.

Таким образом, система «ринги» только на первый взгляд кажется излишне централизованной формой принятия решений, на самом деле реальная власть принадлежит руководителям среднего и нижнего уровней.

*2. Групповой способ выработки решений и использование косвенных методов руководства.* Система подготовки и принятия решений носит групповой характер, инициатива их разработки передается группе специалистов. Менеджер в такой коллегиальной системе принятия решений вместо приемов и средств прямого руководства (приказы, директивы, распоряжения) использует методы косвенного руководства: стимулирует необходимый тип поведения подчиненных и создает нужную психологическую атмосферу. Однако право окончательного решения остается за руководителем.

*3. Форма принятия решений свидетельствует о распылении ответственности.* Менеджер — инициатор решения не несет персональной ответственности за его

результаты, она разделяется всем коллективом сотрудников, поставивших свои подписи. Впрочем, успех также делится на всех.

4. *Различие в самом подходе к решению проблемы.* Если для американских менеджеров принять решение — значит дать ответ на поставленный вопрос, решить задачу, то для их японских коллег главное в принятии решения — исследование самой проблемы, выяснение ее сути. Ответ на вопрос является следствием, он вторичен (если тщательно исследовать проблему и понять ее причины, ответ обязательно найдется).

Таким образом, западная система принятия решений ориентирована на генерацию альтернатив и выбор оптимальной из них, а японская — на тщательный анализ решаемой проблемы и правильный выбор цели решения. Выяснение мнения большого числа сотрудников расширяет понимание проблемы в целом и позволяет лучше оценить ее значение для организации. Это весьма существенное преимущество системы «ринги», так как гораздо важнее (и труднее) правильно выбрать цели и поставить проблему, чем найти альтернативные пути ее решения и выбрать один из них.

5. *На разработку решения затрачивается много времени.* Однако эти потери восполняются впоследствии, когда решение уже принято. Мы привыкли к тому, что управленческие решения разрабатываются и принимаются, как правило, на высших уровнях иерархии, после чего много времени тратится на убеждение нижних уровней в их правильности и полезности, мотивацию работников и контроль выполнения. Японская модель принятия решений, предполагающая широкое участие сотрудников организации в выработке и обсуждении решения, приводит к тому, что к моменту его официального утверждения никого уже не надо убеждать в его полезности, не надо терять время на его разъяснение. Кроме того, в процессе обсуждения решения выясняется, в каких подразделениях оно будет одобрено, а где встретит сопротивление. Большая часть времени уходит на убеждение противников решения и на устранение спорных вопросов. Обмен мнениями и доработка решения происходят до тех пор, пока вся группа не приходит к согласию. Решение поэтому — выражение коллективного мнения, сформировавшегося внутри группы, что весьма положительно сказывается на этапе его реализации.

6. *Устранение противоречий на этапе обсуждения проблемы значительно облегчает реализацию решений.* В управленческой практике отношение исполнителей к принятому решению имеет исключительно важное значение. Если исполнители относятся отрицательно к какой-либо директиве, то ее реализация сильно затрудняется, а иногда становится невозможной. Известный американский авторитет в области менеджмента П. Друкер утверждал, что из-за сопротивления (явного или скрытого) членов организации на осуществление многих нужных и эффективных решений тратится столько времени, что они устаревают. Поэтому условия, способствующие быстрой и эффективной реализации решений, заслуживают особого внимания. Социологи утверждают: чем больше участие группы в переменах, тем меньше ее сопротивление этим переменам (а ведь каждое решение — это определенные перемены). И это утверждение наглядно подтверждается практикой японского менеджмента: члены группы, принимавшие участие в разработке и обсуждении, считают принятое решение своим, добровольным и с гораздо большим энтузиазмом работают над его реализацией. Это в определенной мере способствует и устранению конфликтов в организации.

Из рассмотрения особенностей японской модели принятия решений можно сделать вывод, что система «ринги» обладает следующими основными достоинствами:

- Принимаемые решения более обоснованы и продуманы, так как тщательно обсуждены все аспекты решаемой проблемы и использован групповой метод выработки решений. Сама форма организации процесса способствует применению коллегиальных методов анализа решений, которые повышают их качество и стимулируют появление новых, нетривиальных альтернатив.

- Вся необходимая работа по согласованию и организации выполнения решения проделана уже на предварительной стадии, поэтому

- Реализация решений проходит очень быстро и эффективно.

Процедуре «ринги» присущи и определенные недостатки. Так, эта система затрудняет планирование, особенно стратегическое. Другой недостаток — излишне компромиссный характер принимаемых решений, что может препятствовать развитию организации. И, что очень важно в условиях нестабильной среды, не обеспечивается оперативность принятия решений. Поэтому в настоящее время процедура «ринги» модернизируется, упрощается форма «рингисё», для его передачи используются компьютерные сети, а для обсуждения решений — совещания, что существенно повышает их оперативность. Однако это не затрагивает принципиальных основ системы: предварительного согласования и групповой формы выработки решений.

## Психологические феномены процесса принятия решений

Как показывает практика, наибольшее количество ошибок в процессе принятия решения совершаются в результате воздействия, так называемого, «человеческого фактора». Это связано с тем, что сам процесс принятия решений является достаточно субъективным, ведь он осуществляется людьми, и избежать ошибок невозможно, можно лишь только снизить их число, зная вероятные причины их возникновения. Поэтому далее излагается материал, связанный со специфическим поведением людей в процессе принятия решений. Его цель — помочь руководителю рабочей группы оценить складывающуюся ситуацию, распознать описанные ниже феномены и скорректировать деятельность людей в нужном направлении.

Среди множества известных в настоящее время феноменов поведения людей наиболее интересным является открытый в 70-е годы И. Джанисом **феномен «группового» мышления** (в оригинале *groupthink*). Ученый трактует его как «быстрый и легкий способ прибегнуть к стилю мышления, который присущ людям, настолько полностью включенным в сплоченную группу, что стремление к единомыслию оказывается важнее реалистической оценки возможных вариантов действий. «Групповое» мышление связано со снижением ментальной эффективности, способности к анализу реальных событий, моральных требований, что является результатом внутригрупповых давлений» (15).

Согласно И. Джанису, *симптоматика феномена «группового» мышления* характеризуется следующими признаками:

1. иллюзией неуязвимости, разделяемой большинством или всеми членами группы, следствием чего являются излишний оптимизм и тяга к чрезмерному риску;
2. стремлением дать рациональное объяснение принимаемому решению, дабы отбросить любые возможные возражения;
3. безусловной верой в исповедуемые группой принципы поведения, побуждающие ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;
4. стереотипным взглядом на соперников (другие группы) либо как обладающих слишком негативными чертами, чтобы вступать с ними в какие-то переговоры, либо как очень слабых или глупых, чтобы удержаться от соблазна воспрепятствовать достижению ими своих целей;
5. открытым давлением на членов группы, выдвигающих аргументы против групповых стереотипов, требованием от них лояльности;



6. самоцензурой членов группы, их готовностью минимизировать собственные сомнения и контраргументы, касающиеся групповых решений;
7. появлением иллюзии единодушия относительно оценок/мнения, согласующихся с точкой зрения большинства;
8. появлением самозванных охранителей группового духа — индивидов, которые защищают группу от неблагоприятной информации, способной нарушить испытываемое ими чувство удовлетворенности принимаемыми решениями.

Такой стиль мышления, с одной стороны, повышает единство группы и самоудовлетворенность ее членов, а с другой — снижает качество принимаемых решений, приводит к тому, что групповые решения часто оказываются хуже индивидуальных.

Другим известным феноменом является *феномен позитивного сдвига риска* Р. Стоунера. Он состоит в том, что группа склонна принимать более рискованные решения, чем любой из ее членов, точнее, группа принимает не более рискованные решения, чем любой из ее членов, а идет на уровень риска, предлагаемый самым рискованным ее членом (очевидно, что этот уровень всегда выше среднего по группе). Это связано с тем, что в группе может находиться человек, превосходящий других членов группы в компетентности и склонности к творчеству, изобретательности и, что весьма существенно, обладающий способностью к лидерству. Именно такой человек, направляя процесс обсуждения выдвинутых альтернатив в нужное ему русло, подталкивает группу к принятию более рискованного решения.

С наличием лидера в рабочей группе также связан ряд феноменов. Один из них — *«избегание лидерства»*. Это явление заключается в том, что лидер в ситуации выбора и под влиянием связанной с ним ответственности стремится переложить свои функции по выработке решения на других членов группы, используя для этого имеющиеся у него полномочия. Другой феномен — *«гипертрофированное доверие к лидеру»*. Оно проявляется в предположении членов группы, что никто другой не владеет ситуацией лучше, чем лидер группы, поэтому именно ему и следует доверяться в большей степени при разработке решения (2).

Эти и другие психологические феномены еще раз подчеркивают, что в процессе принятия решений проявляется, с одной стороны, уникальная способность человека принимать решения в весьма трудных условиях (неопределенность, нехватка времени, высокая ответственность и др.), а, с другой стороны, присущая человеку ограниченная рациональность выбора вследствие ограниченной информации, влияния социальных и эмоционально-личностных факторов.

## **Методы и приемы, облегчающие процесс принятия решений**

Тип проблемы или решения, которое необходимо принять, а также характер группы, участвующей в принятии решений, определяют выбор метода принятия решений. Наиболее известными методами в настоящее время являются: метод «мозгового штурма» («мозговая атака»), метод Дельфи (метод экспертных оценок), метод комиссий, метод сценариев и др.

**Метод «мозгового штурма» (коллективной генерации идей).** «Мозговой штурм» - методика раскрытия творческого потенциала и стимулирования творческой активности членов группы. Наиболее часто метод применяется в тех случаях, когда

решается новая, малоизученная проблема или требуется найти новое, нетривиальное решение.

«Мозговой штурм» - это форма свободного общения с целью стимулировать генерирование членами группы как можно большего количества самых различных идей за короткий промежуток времени. Применение этого метода дает наилучшие результаты, если он проводится в таких условиях, где ему ничто не может помешать.

Организация деятельности рабочей группы по методу «мозгового штурма» предполагает проведение работы по следующим этапам.

Этап 1 – описание проблемы. Члены группы знакомятся с правилами работы, проблемой, выдвигаемой для решения.

Этап 2 – генерация идей. Всех членов группы побуждают выдвигать идеи, которые не анализируются сразу, а просто заносятся в список. Разнообразие мнений членов группы находит отражение в разнообразии и новизне выдвигаемых идей. На этом этапе все идеи считаются ценными и заслуживающими последующего рассмотрения.

Этап 3 – систематизация идей. На этом этапе составляется перечень всех выдвинутых идей, производится их упорядочивание, группировка, определяются дублирующие или дополняющие идеи.

Этап 4 – разрушение идей. Каждая идея подвергается анализу и критике, производится ее оценка на предмет практической реализуемости.

Этап 5 – составление перечня практически применимых идей.

**Метод комиссий.** Предполагает проведение регулярных собраний членов группы для организации групповых дискуссий по обсуждаемой проблеме и выработки в ходе таких дискуссий согласованного решения. Этот метод при умелом использовании способствует созданию в группе творческой обстановки и, следовательно, более эффективному поиску альтернатив решения. Однако отсутствие анонимности приводит к тому, что некоторые члены группы, затрудняясь высказать свое мнение, просто присоединяются к мнению более авторитетных специалистов, даже если их точки зрения диаметрально противоположны. Дискуссия в результате сводится к полемике наиболее авторитетных экспертов.

**Метод Дельфи (метод экспертных оценок).** Достоинство данного метода состоит в том, что он позволяет обобщать индивидуальные мнения отдельных специалистов в согласованное групповое мнение. Метод Дельфи характеризуют три специфические особенности: анонимность автора мнения по исследуемой проблеме, регулируемая обратная связь, статистическая обработка результатов опроса и формирование группового ответа.

Работа по методу Дельфи организуется следующим образом. Руководитель собирает всю информацию о проблеме и намечает варианты решений, которые рассылаются членам группы в форме анкеты. Членам группы предлагается выбрать вариант решения, а также они могут предложить свои альтернативные решения. Ответы пересылаются руководителю, который подводит итоги и рассылает членам группы резюме и вторую анкету. Такая процедура повторяется до тех пор, пока все члены группы не придут к единому мнению. Анонимность членов группы не позволяет им влиять на решения друг друга.

**Метод сценариев.** Суть этого метода – написание членами группы сценариев развития анализируемой ситуации с целью определения тенденции возможного развития и тех конечных состояний, к которым она может прийти под влиянием различных факторов. Построение сценариев – творческий процесс, который не укладывается в

рамки какой-либо строгой формальной процедуры. В каждом конкретном случае схема процесса складывается в зависимости от объекта прогнозирования, наличия или отсутствия необходимой информации, личных качеств членов рабочей группы и других факторов. В общем виде процесс построения сценариев можно представить как выдвижение членами группы различных альтернативных гипотез развития рассматриваемой ситуации и последующую проверку каждой из этих альтернатив на системе моделей.

**Метод номинальной группы.** При использовании данного метода руководитель собирает группу из 7-10 человек и просит каждого члена группы написать, какие решения он или она считает наилучшими. Далее руководитель может собрать записанные идеи и представить их группе, либо попросить членов группы выдвигать по одной идее по очереди, пока не будут предложены все идеи. По мере выдвижения идей руководитель записывает их на доске. Пока все идеи не будут записаны, они не обсуждаются. Затем каждая идея анализируется. После завершения анализа членам группы предлагают расположить предложения в следующем порядке: от наименее приемлемых к наиболее приемлемым. Та идея, которая получает самую высокую оценку, является первой альтернативой или вариантом. Если альтернатива или вариант не были выбраны с первого раза, то руководитель выбирает из списка 5-10 приоритетных альтернатив, анализирует их все, а затем предлагает членам группы оценить эти варианты. При необходимости эти процедуры повторяются снова, но уже с использованием только трех приоритетных альтернатив.

**Метод «Аквариума».** Этот метод группового принятия решений предназначен для улучшения качества решений благодаря тому, что мнение и предложения каждого члена группы будут выслушаны наравне с другими. Члены группы садятся вокруг пустого стула. Руководитель объясняет, что члены группы могут выражать свое мнение только тогда, когда займут стул в центре круга. Человека, сидящего на этом стуле, нельзя перебивать, пока он или она объясняет свою точку зрения. Другие члены группы могут задавать этому человеку вопросы, но не могут прерывать ответ или обращаться с замечаниями к другим членам группы. Человек, занимающий стул в центре, не может покинуть это место, пока все остальные члены группы не поймут его или ее точку зрения. Тогда стул уступают следующему члену группы, и процесс повторяется. После того, как все члены группы воспользовались возможностью высказать свое мнение, стул может занять тот, кто собирается предложить направление действий. Члены группы голосуют за предложения. Когда предложение принимается большинством голосов, заседание заканчивается.

**Метод суда.** Метод основан на использовании процедуры судебного заседания. При этом одни члены рабочей группы – сторонники обсуждаемой альтернативы решения – выступают в качестве «защиты», приводя всевозможные доводы в ее пользу, другие – противники – в качестве «обвинения», приводя аргументы против, третья часть рабочей группы – «суд» - выступает в качестве присяжных, вынося окончательное решение.

**Опыт деятельности аналогичных рабочих групп (команд) в Тульской, Тверской и др. областях показывает, что чаще используются методы «мозгового штурма», комиссий, номинальной группы.**

Существует также множество средств, способов, приемов, которые руководители и члены рабочих групп могут использовать в работе над процессом принятия решений. Они варьируются от сложных компьютерных программ до простых

упражнений, выполненных на доске. Ниже приведено несколько приемов с использованием только бумаги и ручки, которые могут быть одинаково полезны руководителям и членам рабочей группы.

**Составление списка последствий.** Составление списка последствий альтернативных вариантов решения предполагает определение как можно большего числа альтернативных направлений действий. Далее для каждой альтернативы перечисляются все благоприятные и неблагоприятные последствия или результаты. Решение обычно принимается в пользу альтернативы с наименьшими неблагоприятными и наибольшими благоприятными последствиями. Преимущество данного метода заключается в том, что он прост в употреблении. Однако трудно бывает выявить все альтернативы и определить их потенциальные результаты и последствия.

**График Ганта.** График Ганта назван так в честь его создателя, Генри Л. Ганта. График Ганта, представляющий собой календарный план, позволяет руководителю наглядно представить многочисленные задачи, которые необходимо выполнить. В данном плане указываются задачи, которые необходимо выполнить, лица, ответственные за их выполнение, временные рамки, которые могут варьировать от нескольких минут до нескольких лет, в зависимости от того, на какой срок рассчитано выполнение данного проекта. Этот прием полезен тем, что визуально напоминает участникам об установленных сроках выполнения рабочих задач.

**Метод численного расчета.** Метод численного расчета – относительно несложный метод для определения значимости или желательности альтернатив. Все факторы, относящиеся к каждой альтернативе, такие, как время, затраты, количество людей, желательность, шансы успешного выполнения, оцениваются по балльной системе, причем максимальными баллами оцениваются наиболее желательные факторы. Баллы по каждой альтернативе суммируются, и решение принимается на основе самого высокого балла. Данный метод побуждает человека, принимающего решение, не только анализировать отдельную альтернативу, но позволяет системно рассматривать несколько альтернатив.

**Дерево решений.** Дерево решений – это схематичное представление проблемы принятия решений. Дерево решений позволяет проследить последовательность альтернативных решений в течение какого-то отрезка времени, а также разбить сложные решения на несколько более мелких решений. Вначале собирается вся возможная информация, имеющая отношение к каждой альтернативе. Каждая альтернатива становится ветвью дерева. Размер дерева и количество ветвей зависят от сложности проблемы. После того, как различные альтернативы изображены на дереве решений, начинается этап анализа каждой альтернативы и ее возможных результатов. Одно из ограничений данного метода заключается в том, что часто известна не вся информация. Другой недостаток состоит в том, что дерево решений может быть настолько большим и содержать так много информации, что его применение становится бесполезным.

## **Управление конфликтами в рабочих группах**

*Конфликт означает столкновение (столкновение интересов) и определяется как отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.* В конфликте одна из сторон требует, ждет изменения поведения, мыслей либо чувств партнера. Однако не всякое противоречие можно назвать конфликтом: люди могут иметь различные взгляды,

суждения о какой-либо проблеме, и это не мешает их слаженной работе, но противоречия затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы, ведут к возникновению конфликта. Если столкновение интересов между членами рабочей группы еще можно преодолеть за счет понимания значимости работы для общего результата, то обиды, ощущение несправедливости всегда порождают конфликты.

Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных забот производства на «выяснение отношений», тяжело сказываются на их нервно-психическом состоянии. И все же конфликты могут обладать не только разрушительной, но и созидательной силой, когда их разрешение ведет к улучшению условий труда, технологий, управленческих отношений.

## **Причины конфликтов**

**Причины конфликтов** можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами – информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением.

В основе многих конфликтов лежит *информация*, приемлемая для одной стороны и неприемлемая для другой. Это могут быть неполные или неточные факты, слухи, что дезинформирует партнеров по общению; подозрения в умышленном сокрытии информации или ее обнародовании; сомнения в надежности и ценности источников информации; спорные вопросы, касающиеся правил порядка действий и т.д.

**Структурные факторы** возникновения конфликтов обычно связаны с существованием формальной и неформальной организации рабочей группы. Сюда могут быть отнесены вопросы социального статуса, властных полномочий и отчетности, поощрения и наказания, распределение ресурсов и др.

**Ценностные факторы** – это те причины, которые провозглашаются или отвергаются членами рабочей группы. Это групповые или личностные системы убеждений, поведения, идеологические, профессиональные ценности и нужды.

**Факторы отношений** связаны с чувством удовлетворения от взаимодействия или его отсутствия. При этом важно учитывать основу отношений (добровольные или принудительные), их сущность, (независимые, зависимые, взаимозависимые), значимость для себя и других, длительность отношений, совместимость сторон, вклад сторон в отношения (надежды, время, эмоции, энергия, репутация), различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте.

**Поведенческие факторы** неизбежно ведут к конфликтам, если ущемляются интересы, подрывается самооценка, возникает угроза безопасности (физической, финансовой, эмоциональной или социальной), если создаются условия, вызывающие негативные эмоциональные состояния, если в поведении людей проявляется эгоизм, безответственность, несправедливость.

Такая группировка причин конфликтов способствует их пониманию и анализу, но следует помнить, что реальная жизнь богаче любой схемы и можно выделить множество иных причин возникновения противоречий, а также тесное перераспределение различных факторов в том или ином конфликте.

## **Виды конфликтов и типы поведения людей в конфликтных ситуациях**

По объему конфликты подразделяются на **внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые**. В деятельности рабочей группы могут встретиться:

1. **внутриличностные конфликты** - возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями члена рабочей группы, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.
2. **межличностные конфликты** – возникают чаще из-за несходства характеров.
3. **конфликты между личностью и группой** - проявляются как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за неадекватности стиля руководства уровню зрелости рабочей группы, из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности работающих специалистов, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

**По длительности протекания** конфликты можно подразделить на *кратковременные* и *затяжные*. Первые чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются. Вторые же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Длительность конфликта зависит как от предмета противоречий, так и от черт характеров столкнувшихся людей. Длительные конфликты очень опасны, поскольку в них конфликтующие личности закрепляют свое негативное состояние. Частота конфликтов может вызвать глубокую или длительную напряженность отношений.

Критерием группирования конфликтов можно считать и **степень их влияния на жизнь коллектива**. В этом случае говорят о *лихорадящих* рабочую группу *конфликтах* и *разрушительных* для нее противоречиях. Если *лихорадящие* конфликты характеризуются мелкими столкновениями, связанными с главным образом с психологической несовместимостью лиц, то вторые вызваны глубокими расхождениями во мнениях членов рабочей группы.

Если учитывать влияние конфликта на последующую жизнь и развитие рабочей группы, то можно выделить *конфликты, дающие осложнения* (так называемый *послеконфликт*) и не имеющие каких-либо отрицательных последствий. Послеконфликт проявляется в негативном поведении или чувстве неудовлетворенности после того, как конфликт считается разрешенным. Это значит, что конфликт не был разрешен или был разрешен несправедливо, либо методами, задевающими личное достоинство партнера.

**По источнику возникновения** конфликты можно разделить на *объективно* и *субъективно обусловленные*. Объективно обусловленным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой оказываются люди. Плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности – такого рода проблемы относятся к числу потенциально конфликтных, т.е. объективно оказываются той почвой, на которой легко возникает напряженная обстановка. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе отношений и призывов к взаимопониманию и сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Устранить конфликты, вызванные такими причинами, можно только изменив объективную ситуацию. В этих случаях конфликт выполняет своего рода сигнальную функцию, указывая на неблагополучие в жизнедеятельности коллектива.

Субъективным будет возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих, с ситуациями, создающими преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов.

Люди не одинаково ведут себя в конфликтных ситуациях: одни чаще уступают, отказываясь от своих желаний и мнений, другие – жестко отстаивают свою точку зрения. Доктор психологических наук Н. Обозов выделяет три типа поведения в

конflikте: поведение «практика», «собеседника», «мыслителя». В зависимости от типов включенных в конфликт личностей он может протекать по-разному.

«Практик» действует под лозунгом «лучшая защита – нападение». Самое важное для него – преобразование среды и завершение всяких действий. «Действенность» людей практического типа способствует увеличению длительности конфликта. Его неумная потребность в преобразовании внешнего окружения, в том числе, в изменении позиции других людей, может приводить к разнообразным столкновениям, напряженности в отношениях.

Для «собеседника» характерен лозунг «лучше плохой мир, чем хорошая война». Главное для него – общение с людьми. «Собеседники» более поверхностны в отношениях, круг знакомства и друзей у них достаточно велик, и близкие отношения для них этим компенсируются. «Собеседники» не способны на длительное противостояние в конфликте. Они умеют так разрешить конфликт, чтобы как можно меньше задеть глубинные чувства. Этот тип личности чувствителен к изменению настроения партнера и стремится сгладить возникающее противоречие в самом его начале. «Собеседники» более открыты для принятия мнения другого и не очень стремятся изменить это мнение, изначально предпочитая сотрудничество. Поэтому очень часто они становятся неофициальными эмоционально-исповедальными лидерами коллектива.

«Мыслителям» свойственна позиция «пускай думает, что он победил!» «Мыслитель» ориентирован на познание себя и окружающего мира. В конфликте он выстраивает сложную систему доказательств своей правоты и неправоты своего оппонента. Вывести конфликтующие стороны из тупика может только третий соучастник или изменение жизненных обстоятельств. «Мыслитель» хорошо продумывает логику своего поведения, более осторожен в действиях, хотя и менее чувствителен, чем «собеседник». В общении «мыслитель» предпочитает дистанцию, поэтому реже попадает в конфликтные ситуации, но больше уязвим в близких личных отношениях, где и степень включенности в конфликт будет очень высокой.

Люди по-разному чувствительны к противоречиям и конфликтам, затрагивающим их. Так, «мыслители» более всего чувствительны к противоречиям и в сфере духовных ценностей или идей. «Практику» важнее единство практических исходов, целей совместной деятельности. «Собеседники» остро реагируют на оценку их эмоционально-коммуникативных способностей, оценка же их интеллектуальных качеств или практической хватки затрагивает их значительно меньше.

## Способы и правила разрешения конфликтов

Разбираться с личными обидами в рабочей группе – дело неблагоприятное. Даже при успешном разрешении конфликта всегда остается определенный след, теряется доверие. Поэтому для эффективной групповой работы чрезвычайно важно не допускать острых конфликтов, особенно основанных на личных обидах. Но это бывает трудно осуществимо. Вот почему руководитель должен знать существующие и применяемые методы разрешения возникающих в ходе работы конфликтов.

Для разрешения конфликтов используют две группы методов – структурные и межличностные.

К **структурным методам** разрешения конфликтов относятся следующие:

- 1) разъяснение требований к работе (каждый участник рабочей группы должен знать об ожидаемом уровне результатов, о том, кто предоставляет и получает различную информацию, системе полномочий и ответственности и т.п.);
- 2) направление усилий всех участников рабочей группы на достижение общих целей;

- 3) создание системы поощрений (вознаграждение благодарностью, признанием можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей)
- 4) перевод конфликта в русло конструктивного решения возникших разногласий. Это означает, что в команде единомышленников каждый имеет право на собственное мнение. Истина рождается в споре, участники которого не стремятся добиться поражения партнера. В контексте конструктивного конфликта каждый член рабочей группы имеет возможность совершенствовать искусство аргументации своей позиции, проявляя смелость, ответственность и понимание происходящего. Главная особенность данного метода – акцент на разностороннее исследование проблемы на фоне отсутствия личных обид.

**Межличностные методы** разрешения конфликтов обычно подразделяются на уклонение (или избегание), сглаживание (приспособление), компромисс, конкуренцию, сотрудничество.

*Уклонение* – это реакция на конфликт, выражающаяся в игнорировании и фактическом отрицании конфликта. Предлогом здесь могут быть ссылки на недостаток времени, полномочий, ресурсов, незначительность проблемы и т.д. Девиз такого поведения «Не стоит делать из мухи слона». Цель обвиняемой стороны – отложить решение конфликта (как-нибудь само собой утрясется), дать противнику возможность обдумать свои претензии.

*Сглаживание* – это удовлетворение интересов другой стороны через «приспособление», чаще всего оно предполагает незначительное удовлетворение собственных интересов. Действуют здесь по принципу «чтобы ты выиграл, я должен проиграть». Причиной такого поведения может быть стремление сделать «жест доброй воли», завоевать расположение партнера на будущее, желание избежать разрастания конфликта, понимание того, что правота на стороне «противника». Такого рода согласие может быть частичным или внешним.

*Компромисс* – это открытое обсуждение мнений и позиций, направленное на поиск решения, наиболее удобного и приемлемого для обеих сторон. Преимущество такого исхода – взаимная уравновешенность прав и обязанностей и легализация претензий. Компромисс, действительно, снимает напряженность, помогает найти оптимальное решение. Партнеры, идущие на компромисс, исходят из того, что совместный выигрыш выгоден, что компромисс в одном может дать выигрыш в другом, что плохое решение лучше, чем отсутствие решения.

*Конкуренция* может привести к доминированию и, в конечном итоге, уничтожению одного партнера другим: «Чтобы я победил, ты должен проиграть». Это неблагоприятный и малопродуктивный исход конфликта, хотя следует признать, что конкуренция может стимулировать способности и талант. Конкуренция чаще всего возникает при переоценке себя и недооценки противника. Конкуренция может быть вызвана потребностями защитить свои интересы, а также желанием всегда брать верх, пренебрежением к другим.

*Сотрудничество* – это форма разрешения конфликта, при которой удовлетворение интересов обеих более важно, чем решение вопроса. Сотрудничество подразумевает, что интересы одной стороны не будут удовлетворены, если не будут удовлетворены интересы и другой, по крайней мере частично. Ни одна из сторон не стремится добиться цели за счет другой.

Таким образом, конфликт преодолевается различными средствами и успех его разрешения зависит от характера противоборства, степени его затянутости, стратегии и тактики конфликтующих сторон. В идеальном случае конфликт сам подскажет стиль поведения в конфликте. Когда важна цель, а взаимоотношения имеют меньшее



значение, наилучшим выходом из конфликта может оказаться доминирование. Вместе с тем, когда отношение намного важнее, чем цель, разумнее прибегнуть к тактике «сглаживание». Это ситуация, о которой говорят: «Стоит ли ссориться из-за пустяков?» И все же в самом единственном варианте, когда важны и цель, и отношения с оппонентами, без сотрудничества в том или ином виде не обойтись.

Если участник конфликта решается на сотрудничество, то первое, что нужно сделать, - это отказаться от тактики самообороны, ведущей к неравенству и изоляции сторон. Отношения с партнерами должны быть позитивными, с акцентированием того, что объединяет, а не разъединяет.

Путей сотрудничества множество. Остановимся на варианте, предложенном Н.Н. Обозовым. С его точки зрения, процедура разрешения конфликта имеет семь этапов и на каждом от его участников требуется соответствующее усилие.

1. *Признайте наличие конфликта.* Это зачастую бывает очень непросто сделать. Заявив о конфликте во всеуслышание, вы тем самым очистите атмосферу от кривотолков и откроете путь переговорам. Вспомним, что конфликты неизбежны; главное – как с ними справляться.
2. *Договоритесь о процедуре.* Если конфликт признан и очевиден, то он не решается «с ходу». Договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу. Это шаг на пути к его разрешению. Лучше заранее обговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Встречу лучше проводить либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.
3. *Определите конфликт.* Важно определить конфликт в рамках проблемы, подлежащей урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме – это сразу утвердит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказываться: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает и в особенности – как каждая оценивает свой «вклад» в конфликтующую ситуацию. Не менее важно выяснить, что каждая из сторон не видит и не признает, намеренно или случайно. Насколько возможно, постарайтесь исключить «скрытые интересы», личные амбиции или обиды, которые могут затемнить суть конфликта и усложнить его разрешение. С этой целью лучше сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стараясь не переходить на личности.
4. *Исследуйте возможные варианты решения.* На этом этапе целесообразно использовать тактику «мозговой атаки», поскольку цель состоит в том, чтобы выработать как можно больше вариантов решения. «Дикая» идея может после обсуждения стать плодотворной или, наоборот, может объединить стороны в ее отрицании, т.е. поспособствует взаимопониманию и сближению позиций.
5. *Добейтесь соглашения.* Оценив выдвинутые предложения, следует выбрать наиболее приемлемые для обеих сторон, т.е. прийти к соглашению. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы удалить разногласия. В других случаях необходимо несколько встреч.
6. *Воплощайте план в жизнь.* Важно, чтобы документ, фиксирующий результаты переговоров, четко оговаривал, что должно быть сделано, когда, где и кем. Желательно приступить к этому как можно скорее: отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон.
7. *Оцените принятое решение.* Даже при самом удачном соглашении могут оставаться обделенные или обиженные. Это может проявляться в беседах, в намеках и жестах участников. Дайте им возможность высказаться открыто, а именно спросите у каждого: «Насколько вас удовлетворяет ход переговоров? Не кажется ли вам, что готовое решение попросту навязывается? Как вы думаете, были ли обеспечены обоюдные выгоды? Что вам понравилось в решении больше всего, а что меньше всего? Что, по-вашему, следует включить в решение

дополнительно? Что нам нужно сделать на следующей встрече, чтобы улучшить положение вещей?»

Процесс переговоров зависит от самых разнообразных факторов многие из которых, например взгляды, мотивы, потребности участников, плохо поддаются управляющему воздействию. Человеческие предубеждения, предрассудки, стереотипные представления также могут свести на нет все усилия. Но все же наука и практика выработали и здесь некоторые общие рекомендации. Чтобы минимизировать конфликт или сделать его конструктивным, психологи советуют руководствоваться следующими правилами.

1. *Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.* Инициатор конфликта выступает с требованиями, претензиями, обидами и ждет, что партнер прислушивается к нему и изменит свое поведение. Но как обычно партнер реагирует на инициатора конфликта? Зачастую сугубо отрицательно. Он обвиняет его в том, что тот «снова чем-то недоволен, опять затеял ссору по пустякам», «вечно ему чего-то не хватает, всегда что-то не так». Роль обвиняемого всегда неприятна, поэтому, естественно, каждый человек готовится дать отпор инициатору.
2. *Создавайте атмосферу сотрудничества.* В начале встречи несколько минут следует провести в неофициальной беседе, растапливающей лед отчуждения. Неплохо организовать совместную трапезу или другое мероприятие, снимающее официальные оковы. Представителям обеих сторон следует предоставлять одинаковое время для выступлений, чтобы не возникло доминирования одной из них. Следует подчеркивать моменты, по которым удалось сблизить позиции. И главное условие – спокойный тон и постоянно подчеркиваемая уверенность в неизбежности сотрудничества.
3. *Стремитесь к ясности в общении.* Заранее следует приготовить заявления, схемы, чертежи, диаграммы, таблицы с тем, чтобы вся ваша информация дошла до противоположной стороны быстро и без искажений. Важно уметь выслушать партнера. Полезно пояснять и обобщать сказанное оппонентом. Это помогает контролировать правильность понимания. Вопросы тоже полезны, но когда их слишком много, партнер может перейти к обороне.
4. *Будьте сдержаны.* Чтобы не пострадала логика, эмоции нужно держать под контролем. Вместо того, чтобы горячась, убеждать противника в его неправоте, объяснить ему, почему вы воспринимаете его так, а не иначе, и что, по-вашему, он может сделать. Гнев – плохой советчик. Если кто-нибудь обошелся с вами несправедливо, не спешите оплачивать ему той же монетой. Это не значит, что вы должны забывать свои чувства – просто не нужно идти у них на поводу.
5. *Не переходите «на личности»,* не оскорбляйте чувство собственного достоинства другой личности. Многие люди, однако, конфликты с другими людьми воспринимают как сугубо личное. Каждый конкретный обидчик становится для них воплощением зла, недовольство им распространяется на его пол, возраст, профессию, образование, национальность и пр. Поэтому всемирно старайтесь отвлечься от обсуждения личных качеств как ваших собственных, так и другого.
6. *Будьте открыты для новой информации.* Простейший способ получить информацию – задавать вопросы. Другой способ – давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на вашу информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей.
7. *Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон.* Конфликты отчасти возникают из-за того, что спорящие придерживаются несовместных позиций по одному или нескольким вопросам. При обсуждении позиций ловушка заключается в том, что наиболее удачное возможное решение – это компромисс. Смысл же компромисса в том, что никто не получит того, чего он хочет. Каждое положение, выдвигаемое участником спора, основывается на его внутренних интересах, в

которых он может и не отдавать себе отчет. Если, вместо того чтобы спорить по поводу позиций, исследовать лежащие в их основе интересы (свои и другие), то может появиться взаимовыгодный вариант решения.

Обобщая изложенное, подчеркнем еще раз, что умение управлять конфликтами – важнейшее профессиональное качество любого руководителя, без которого невысказано осуществление им своих функций.

## **Заключение**

Изложенный в данном пособии материал, надеемся, показал важную роль руководителя в формировании работоспособной группы и его ответственность за конечный результат групповой деятельности.

Конечно, охватить и подробно расписать все аспекты групповой работы, с которыми может встретиться руководитель, в данное время практически невозможно. Постоянно меняющаяся окружающая среда, нехватка средств, недостаток информации делают эту задачу практически невыполнимой.

В этой ситуации очень важными оказываются способности руководителя к анализу ситуации, умению планировать и организовывать деятельность членов рабочей группы для достижения поставленной цели. Поэтому мы предложили именно такой материал, который помог бы решить наиболее часто встречающиеся проблемы в деятельности руководителя и членов рабочей группы.

Очень важно, чтобы руководитель внес в деятельность рабочей группы те ключевые идеи совместной деятельности, которые в дальнейшем сформируют работоспособную группу. Такими идеями можно считать:

- ощущение общности и доверия вместо одиночества и отчуждения;
- сотрудничество вместо конкуренции;
- работа на общий результат вместо индивидуализма;
- творчество вместо стереотипных действий;
- конструктивная самореализация вместо "борьбы за выживание".

Процесс создания рабочих групп непросто, но увлекателен. Люди могут раскрыться с самой неожиданной стороны. И даже если в начале работы возникают определенные трудности, игра "стоит свеч" и тех сил, которые на это будут затрачены.

## **Список литературы**

1. Андреева Г.М. Социальная психология. М., 2000 г., с. 191.
2. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений. – М.: Юристъ, 1998.
3. Кричевский Р.Л. Динамика группового лидерства // Вопр. Психологии. 1980. № 2.
4. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 318 с.
5. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. – М.: Патент, 1996.
6. Лутошкин А.Н. Эмоциональные потенциалы первичного коллектива // Эмоциональные потенциалы коллектива. Ярославль, 1977.
7. Немов Р.С. Социально-психологический анализ эффективности деятельности коллектива. М., 1984.
8. Петровский А.В. (Ред.) Психологическая теория коллектива. М., 1979.
9. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 140 с., с. 46-51.
10. Руководство по управлению качеством. Департамент Здравоохранения Администрации Тверской области, Центральный научно-исследовательский институт организации и информатизации здравоохранения Министерства Здравоохранения РФ, Проект

по обеспечению качества университетской исследовательской корпорации / Центра социальных служб США. – 2000. 88 с.

11. Bass B. Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications. 3<sup>rd</sup> ed. applications. 3<sup>rd</sup> ed. N. Y., 1990.
12. Bernhard L. A., Walsh M. Leadership: The key to the professionalization of nursing (3<sup>rd</sup> ed). St/ Louis, MO: Mosby, 1995.
13. Brown R. Group processes. Oxford, UK., 1996.
14. Harrison E. Frank, *The Managerial Decision Making Process*, 3<sup>rd</sup> ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1987), p.1.
15. Janis I. Victims of groupthink. Boston, 1972. P. 9.
16. John B. Miner, «The Management Process» (New York: Macmillan, 1973), pp.194-195.
17. Mabry E. Exploratory analysis of a development model for task-oriented small group // Human Comm. Res. 1975.V. 2.
18. Manners G. E., Jr., «Another Look at Group Size, Group Problem Solving, and Member Consensus», *Academy of Management Journal*, vol. 18, no. 4 (1975), pp.715-724.
19. Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1971), p.107.
20. Mehrabian A., *Non-verbal Communication* (Chicago: Aldine, 1972).
21. Mintzberg Henry, *The nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row, 1973.
22. Morgan Philip and Baker Kent, «Building a Professional Image:: Improving Listening Behavior», *Supervisory management*, November 1985, 34-38.
23. Shaw M. *Group dynamics: the psychology of small group behavior*. 2<sup>nd</sup>. Ed. N.Y., 1981.
24. Sherman K. Okum, «How to be a Better Listener», *Nation's Business*, August 1975, 62.
25. Stewart Tomas A., «New Ways to Exercise Power», *Fortune*, November 6, 1989, 52-64.
26. Taylor H. *Balance in small groups*. N. Y., 1970.
27. Thibaut J., Kelley H. *The social psychology of groups*. N. Y., 1959.
28. Thomas E. J. and Fink C. F., «Effects of Group Size», *Psychological Bulletin*, vol. 60 (1963), pp.371-384.
29. Tuckman B. *Developmental sequence in small group* // *Psychol. Bull.* 1965. V. 3.
30. Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1995). *Developing management skill* (3<sup>rd</sup>. ed.) New York, NY: Harper Collins.