



# МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

*семинар-тренинг ведет  
Л.Л. Кифа*

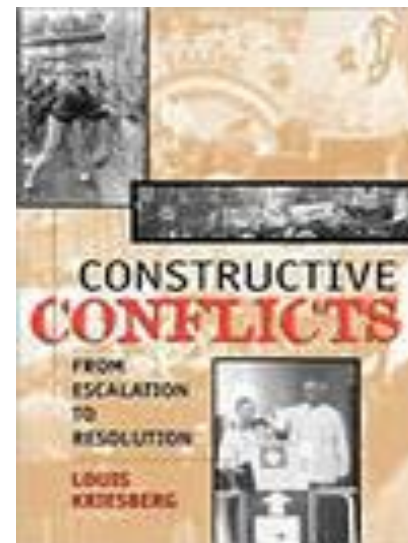
# СТРУКТУРА МОДУЛЯ

## 1. Эффективная коммуникация и ее составляющие



## 2. Техника групповой работы

## 3. Как сделать конфликт конструктивным



# 1. ЭФФЕКТИВНАЯ КОММУНИКАЦИЯ И ЕЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ

**Общение** - многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

**Управление** – общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.

**Любое общение** – это прежде всего **коммуникация**, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения.

**В управлении коммуникация** – это обмен информацией между людьми, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия решений, и доводит принятие решения до работников организации.

**Эффективная коммуникация** способствует достижению целей участников общения.



# СТОРОНЫ ПРОЯВЛЕНИЯ ОБЩЕНИЯ

**Коммуникативная** составляющая проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми.

**Интерактивная** составляющая представляет собой взаимодействие людей друг с другом в процессе межличностных отношений.

**Перцептивная** составляющая проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов.



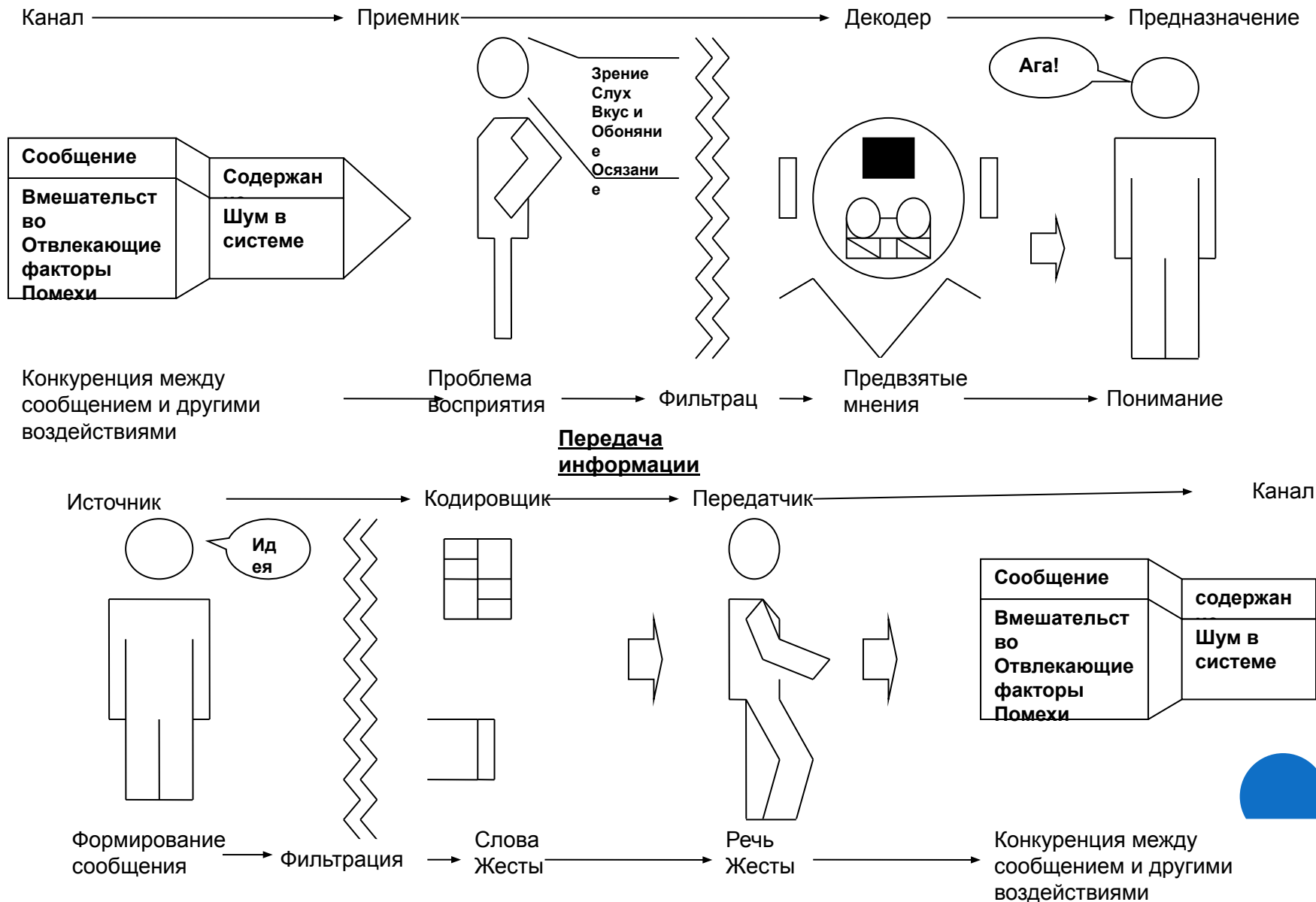
# КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

В процессе обмена информацией или коммуникативном процессе можно выделить четыре базовых элемента:

- ▣ **Отправитель**, т.е. лицо генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- ▣ **Сообщение**, т.е. собственно информация, которая закодирована с помощью символов;
- ▣ **Канал**, т.е. средство передачи информации;
- ▣ **Получатель**, т.е. лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.



# ПРОЦЕСС ПРИЕМА-ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ



# ПРЕГРАДЫ В КОММУНИКАЦИЯХ

**Искажение сообщений.** Оно может быть преднамеренным, когда лицо искажает какое-то сообщение с определенной целью. Это может быть фильтрация, т.е. лицо, передающее сообщение, что-то специально утаивает от получателя. Сообщение может исказиться из-за несовпадения статусов, уровней.

**Информационные перегрузки.** В этом случае преграды могут возникнуть по причине большого объема информации, невозможности и неумению со стороны менеджера отбирать действительно нужную и важную информацию.

**Неудовлетворительная структура организации.** Проблемой многих современных предприятий является неоправданно усложненная структура организации, в которой информация как бы «запутывается» при прохождении по ней, искажается или неправильно трактуется.

**Неудовлетворительный кадровый состав.**

**Неудовлетворительный состав рабочих групп**

**Неудовлетворительный способ организации власти и распределения задач.**

**Конфликты между различными группами или подразделениями.**



# ПУТИ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРЕГРАД



- Регулирование информационных потоков.
- Управленческие действия.
- Системы обратной связи.
- Системы сбора предложений.
- Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации тоже относятся к информационному менеджменту, или управлению знаниями;
- Современные информационные технологии.






## ЭТИКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ:

**Принцип создания условий для проявления личностного потенциала,** знаний, опыта, способностей работников.

**Принцип полномочий и ответственности.** Каждый работник должен знать свои права, обязанности, полномочия. А руководитель обязан заботиться о социальном, служебном и персональном статусе сотрудников.

**Принцип поощрения и наказания.** Всякий стремится к самоутверждению и многие – к признанию в производственной сфере. Поощрять следует не только активных и добросовестных, но и небольшие успехи каждого. Следует помнить, что ***оценивается проступок, а не личность.***

**Принцип рационального использования рабочего времени руководителя.**

- А) Планируя рабочий день, следует сначала выполнять дела, требующие тщательной подготовки, усилий;
  - Б) Соблюдать принцип ПАРЕТО (80 : 20) ;
  - В) Планируя свою работу следует знать, сколько времени требуется на выполнение тех или иных заданий;
  - Г) Планируя рабочий день необходимо оставлять до 20% рабочего времени в резерве.
- 

# ТИПИЧНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ДРУГОМ ЧЕЛОВЕКЕ:

«*Эффект ореола*» - влияние общего впечатления о другом на восприятие этой личности.

«*Эффект упреждения*» - на суждение о человеке большое влияние оказывает первая из противоречивых информации.

«*Проекция*» - неосознанное восприятие собственных нежелательных черт в другом человеке.



## 2. ТЕХНИКА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

**Малая группа** – немногочисленная по составу, хорошо организованная, самостоятельная единица социальной структуры общества, члены которой объединены общей целью, совместной деятельностью и находятся в непосредственном личном контакте и эмоциональном взаимодействии продолжительное время.



# КЛАССИФИКАЦИЯ МАЛЫХ ГРУПП

**Условные** – группы, объединенные по какому-то общему признаку, например по возрасту, полу и т.д.

**Реальные** – группы, в которых люди находятся в повседневной жизни и деятельности.

**Слаборазвитые** – группы, находящиеся на начальном этапе своего существования. **Высокоразвитые** – группы давно созданные, отличающиеся наличием единства целей и общих интересов, высокоразвитой системы отношений, организации, сплоченности и т.д.

**Диффузные** – группы случайные, в которых люди объединены лишь общими эмоциями и переживаниями.

**Референтные (эталонные)** – группы, на которые люди ориентируются в своих интересах, личностных предпочтениях, симпатиях и антипатиях.

**Нереферентные (группы членства)** - это группы, в которых люди реально включены и трудятся.

# КЛАССИФИКАЦИЯ МАЛЫХ ГРУПП

**Формальные** – группы, которые имеют официально заданную извне структуру. Функционирует в соответствии с заранее установленными, обычно общественно фиксируемыми целями, положениями, уставами.

**Неформальные** – группы, создаваемые на основе личностных предпочтений. Складывается на основе личных симпатий и антипатий ее членов.



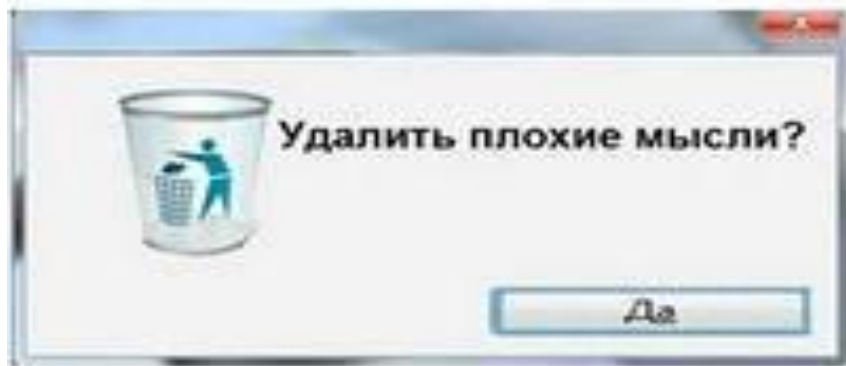


# СТРУКТУРНЫЕ СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ КОМПОНЕНТЫ МАЛОЙ ГРУППЫ

- внутригрупповые межличностные отношения;
- групповые устремления;
- групповое мнение;
- групповые настроения;
- 



групповые традиции



# СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В МАЛОЙ ГРУППЕ

## **ОБРАЗОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ**

- ▣ *На первой стадии* осуществляется процесс знакомства ее членов, они изучают друг друга, формируются начальные представления людей друг о друге.
- ▣ *Вторая стадия* – период первичного взаимного сближения членов группы, формирования групповых норм, возникновения группового самосознания.
- ▣ *На третьей стадии* соотношения между членами постепенно нормализуются, начинает формироваться ее актив.
- ▣ *На четвертой стадии* группа становится общностью, с ярко выраженным чувством «мы».
- ▣ *На высшем этапе* своего развития малая группа превращается в коллектив, для которого присущи строгая и организация и регламентация жизни и деятельности, наличие пользующегося уважением руководителя, отсутствие конфликтов, высокий моральный и нравственный климат, добропорядочные отношения и сплоченность между его членами.



# РУКОВОДСТВО И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

**Руководство** обеспечивает выполнение группой таких задач, как целеполагание, поддержание взаимопонимания членов группы по важнейшим для них проблемам, информирование, принятие решений, контроль за деятельностью группы.

Различают  
три стиля  
руководства:





# ОСОБЕННОСТИ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ:

- некоторые склонны говорить больше других;
- индивиды с высоким статусом оказывают большее влияние на решение, чем индивиды с низким статусом;
- группы часто тратят значительную долю времени на устранение межличностных разногласий;
- группы могут упустить из виду свою цель и отделаться несообразными выводами;
- члены группы часто испытывают исключительное сильное давление, побуждающее их к конформности.



# СПЛОЧЕНИЕ МАЛОЙ ГРУППЫ

- Процесс формирования связей и отношений между ее членами, которые позволяют достигать ценностно-ориентационного единства, наилучших результатов и совместной деятельности, избегать конфликтов и конфронтации.



# ГРУППОВОЕ ДАВЛЕНИЕ

В ходе развития в малой группе формируются и закрепляются нормы, представляющие для всех требования, разработанные ее членами и принятые ими в интересах регулирования взаимоотношений.

На тех, кто им не подчиняется или игнорирует, оказывается психологическое или иное воздействие, которое проявляется как **групповое давление**.

## Функции группового давления:

- стремление обеспечить достижение групповых целей;
- сохранение группы как целого;
- разъяснение членам группы тех принципов, на которые они должны ориентироваться;
- определение членами группы своего отношения к социальному окружению.



# ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ГРУППЕ

1. Сознательное, свободное принятие норм и ценностей группы;
2. Вынужденное подчинение группе под угрозой санкций;
3. Демонстрация антагонизма по отношению к группе;
4. Свободное, осознанное отвержение групповых норм.





# ТЫСЯЧЕРУКАЯ ГУАНЬИНЬ



Одна буддийская легенда описывает, что Гуаньинь поклялась не знать покоя, пока все живые существа не будут освобождены от мучений.

Несмотря на упорные усилия, она видела, что ещё очень многие несчастные существа не спасены. От стараний постичь нужды столь многих её голова раскололась на одиннадцать частей.

Будда Амитабха, видя это, наделил её одиннадцатью головами, чтобы слышать крики страдающих.

Тогда Гуаньинь попыталась дотянуться до всех нуждающихся в помощи, но обнаружила, что её руки разрываются на части.

И вновь Амитабха пришёл на помощь и дал ей тысячу рук.



### 3. ПОНЯТИЕ КОНФЛИКТА

**Конфликт** - это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающихся в противоборстве сторон.

**Конфликт** — это противоречие, возникающее между людьми в связи с решением тех или иных вопросов социальной и личной жизни

**Конфликт** - это наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями



# ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

- Информация
- Структурные факторы
- Ценностные факторы
- Факторы отношений
- Поведенческие факторы



# МОДЕЛЬ КОНФЛИКТА КАК ПРОЦЕССА





# КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

По объему :

▣ *Внутриличностные*



▣ *Межличностные*



▣ *Конфликт между личностью и группой*



▣ *Межгрупповые*



# КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

**По длительности протекания конфликты можно подразделить на *кратковременные* и *затяжные*.**

**По степени влияния на жизнь коллектива различают**

- ▣ *конфликты, дающие осложнения (послеконфликт)*
- ▣ *не имеющие каких-либо отрицательных последствий.*

**По источнику возникновения конфликты *объективно* и *субъективно обусловленные*.**



# МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

структурные

- разъяснение требований к работе;
- координационные и интеграционные методы;
- направление усилий всех участников на достижение общих целей;
- создание системы вознаграждений.

межличностные

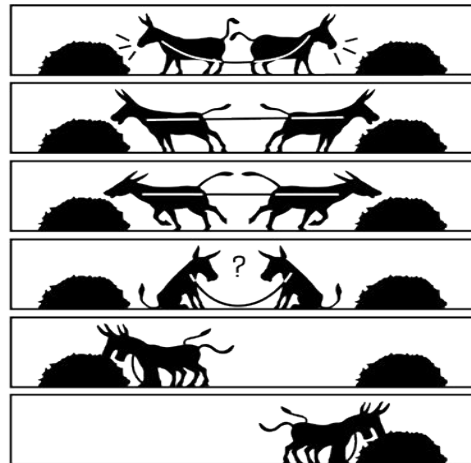
- Уклонение
- Сглаживание
- Компромисс
- Конкуренция
- Сотрудничество

# СПОСОБЫ РАЗРЕШЕНИЯ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ КОНФЛИКТОВ

сглаживание



сотрудничество



компромисс



уклонение



противоборство



## ПРАВИЛА КОНСТРУКТИВНОГО КОНФЛИКТА

- Справедливо отнеситесь к инициатору конфликта.
- Создавайте атмосферу сотрудничества
- Стремитесь к ясности в общении
- Будьте сдержанны
- Не переходите «на личности»
- Будьте открыты для новой информации
- Сконцентрируйтесь на интересах, а не на позициях сторон



# ПРИЕМЫ «СИЛОВОГО ДАВЛЕНИЯ» ПОДЧИНЕННЫХ

- Постоянно изыскивают на руководителя «компромат».
- Делают постоянно обиженный вид.
- Из любой мелочи делают проблему.
- Обвиняют руководителя.
- Оценивают свои поступки так: «Все считают меня грамотным специалистом кроме вас».
- Провоцируют маленький конфликт.
- Стремятся во что бы то ни стало «сплотить» против руководителя оппозицию.
- Угрожают жалобой вышестоящему начальнику.
- Периодически возмущаются и подчеркивают, что «при прежнем руководителе такого не было».



# КОНТРПРИЕМЫ «СИЛОВОГО ДАВЛЕНИЯ»

- **Всякий раз искать причину**, главный мотив, цель, которую преследует сотрудник вашего коллектива.
- **Не давать себя спровоцировать** на мелкие конфликты, чтобы они затем не переросли в большой конфликт.
- **Предавать гласности и пресекать** их изначально всякие элементы «силового давления».
- **Лишить сотрудника всякой возможности** сколотить вокруг себя «оппозицию», «единый фронт» против руководителя.





**Благодарю за  
внимание!**

