

## **Эмоциональные особенности взаимоотношений между руководителем и подчиненным в системе управления предприятием**

**Ридецкая Ольга Григорьевна,**  
кандидат психологических наук,  
доцент кафедры «Организационная психология» МЭСИ,  
тренер-консультант.

Процесс взаимоотношений руководителя и подчиненных - это общение друг с другом и взаимовлияние друг на друга в совместной работе для достижения единой цели. Руководитель направляет подчиненных ему людей на выполнение определенных задач, которые стоят перед организацией. Определенные рамки производственного пространства и его особенные деловые связи вызывают различные эмоциональные состояния у сотрудников. Эти эмоциональные состояния влияют на трудовой процесс, на принятие правильных решений, на достижение поставленных целей.

Возникает вопрос о сути взаимоотношений руководителя и его подчиненных. *«В чем состоит суть руководства? В постановке целей и задач перед элементами – людьми, нужно, чтобы они от своих собственных идей и задач отказались и обязались бы принимать мои идеи и задачи. И именно это происходит в рамках организации»,* - писал Г. П. Щедровицкий.

Руководитель способен решать стоящие перед организацией задачи только благодаря людям, работающим в организации. Когда он эмоционально грамотно и компетентно реагирует на результаты решения задач и на сотрудников, которые участвуют в этом; интеллектуально и чувственно разбирается в рабочих ситуациях; грамотно оценивает деловые и личные качества сотрудников, он обеспечивает успех себе, сотрудникам и общему делу.

Одна из главных задач руководителя - помнить о людях, о том, что это живые, эмоционально реагирующие сотрудники, являющиеся частью организации.

Для сохранения имиджа организации и собственного статуса эффективного руководителя управленцу нужно уметь понимать эмоциональные особенности взаимоотношений с подчиненными. Отрабатывать качества профессионального, компетентного управляющего, который «заряжает» людей на достижение успеха, позволяет людям вносить в производство креативные идеи, от которых зависит реализация товара на рынке сбыта, поступления денег в организацию, а также удовлетворение личных амбиций.

Руководитель обязан быть ответственным за свое эмоциональное состояние, как во благо себе, так и для сохранения своего влияния в отношениях с сотрудниками. Следовательно, ему необходимо научиться предвидеть реакции подчиненных в различных ситуациях, чувствовать их интуитивно, знать законы и нормы группового развития сотрудников в организации.

Все решения на пути к успеху находятся под влиянием эмоций. Эмоции - это естественная и нормальная часть обоснования и принятия решений. Эмоции имеют свой особенный химический почерк в организме и влияют на дыхание в разговоре, движение тела, на ощущение восприятия времени и многое другое. Руководителю необходимо развивать навык внимательного наблюдателя, который учитывает эмоции и чувства своего подчиненного в общении и деятельности.

Руководство - это не профессия, а роль человека в этом. В этой роли каждый свободно выбирает для себя способы взаимодействия с людьми, реакции, которые его устраивают, меру влияния. Руководитель формирует свою культуру речи, стратегии, особенности коммуникаций в организации. Таким образом, в пространстве организации будут функционировать те эмоции и чувства, которые свойственны руководителю.

Рассмотрим ситуацию увольнения сотрудников по причине реорганизации производства. Эмоциональная реакция у людей индивидуальна и непредсказуема. У каждого человека и руководителя, в том числе, есть желание, чтобы принимали значимость его «Я», значимость его личности. Многие люди, побывав в положении увольнения, возможно помнят, какие при этом возникают эмоциональные реакции и чувства.

Сотруднику, который много лет проработал на одном месте, свойственно эмоционально «прилипнуть» к организации, к людям, к руководителю, к сложившимся отношениям, производственному времени. Стабильность организации позволяет иметь чувство уверенности и покоя, радости и ощущения важности работы в организации. Эмоциональное «прилипание» можно наблюдать в период реорганизации производства, при увольнении людей из организации, когда возникает растерянное чувство одиночества, безнадежности, покинутости, страха за свое будущее и будущее членов семьи.

Следовательно, руководителю необходимо иметь знания об эмоциональном состоянии увольняемого, чтобы выражать чувство заботы и уважения к человеку, который проработал какое-то время в организации и вносил свой труд, свои эмоции в продвижение продукта производства.

Как это надо выражать и надо ли это делать? Каждый руководитель решает этот вопрос сам в зависимости от уровня развития своей личной культуры, интеллектуального реагирования, самосознания, интуиции и проницательности, эмоциональной чувствительности.

Эффективный руководитель отрабатывает свой стиль в общении с подчиненными. Он стремится сохранить как свой статус управляющего производством, так и личностное положение и влияние в пространстве на подчиненного. Это делается в первую очередь для того, чтобы эмоционально активизировать деятельность и результативность сотрудников в организации.

Человек составляет основу организации, ее главное богатство. Однако управлять людьми сложно. У каждого живого человека своя скорость мыслительной деятельности, своя природная особенность нервной системы, своя речевая структура, поведенческие реакции, которые меняются в зависимости от ситуаций. Буквально на все перечисленные факторы влияют эмоции и чувства человека.

Человеческая эмоциональная индивидуальность неоднозначна и непредсказуема. Быстро реагировать на эмоциональные реакции и компетентно направлять эмоциональные состояния подчиненного в нужное русло разговора или деятельности является важной составляющей профессионализма руководителя.

Представим рабочую ситуацию, где руководитель руководит людьми без эмоций и чувств. Процесс руководства в скором времени вызовет апатию, появится реакция «робот» или желание быстро собрать в организацию живых людей, с которыми можно взаимодействовать, разговаривать и получать эмоциональную обратную связь. Таков человек, закономерно его желание общаться и чувствовать состояние другого человека в разговоре, реагировать и развиваться через людей, их чувства и эмоции.

Любоиу руководителю необходимо иметь знания и навыки развития рефлексивной культуры, которая тесно взаимосвязана с эмоционально-волевой сферой. Рефлексивная культура позволяет принимать верные решения как в мыслительной деятельности, так и во внутренних состояниях человека. Отслеживать у себя чувства во взаимоотношениях с подчиненными и руководить этими чувствами, регулируя эмоциональные реакции в общении.

Руководителю важно сделать правильный выбор для решения поставленных задач в организации, осмыслить сведения своих помощников и подчиненных, которые вносят свои предложения в эти решения. Компетентное, эмоциональное реагирование является одной из форм приобретения навыка культурного рефлексирования человека, его эмоций, высказываний и реакций. Это дисциплинирует подчиненного в беседе с

руководителем. Это дисциплинирует и руководителя во время обсуждения важных задач и их исполнения. Интеграция личности в целом реализуется через самосознание, самооценку, самоконтроль, составляющие «Я» человека, в то время как его идеальное «Я» определяет направление, в сторону которого движется личность в процессе самосовершенствования.

Исследования показали, что у человека существует коридор изменчивости индивидуально-личностных свойств. (Л.Н.Собчик).

Исследователи - практики управления (Г. Саймон, Т. Питерс, Р. Уотермен, В. Зигерт и Л. Ланг) доказали, что самая трудная задача, стоящая перед руководителем – это управление людьми в больших по численности группах. Это особый объект управления, который характеризуется многими параметрами, имеющими сложный и системный характер.

Основным субъектом управления, является руководитель, он наделен определенными функциями и полномочиями. По отношению к организации он - формальный лидер. Следовательно, эмоционально люди в организации будут реагировать на него, на его стиль в одежде, который будет вызывать у них определенные, ответные, осознанные или бессознательные эмоции; на его манеры в поведении, речевые высказывания, юмор, мимику, жесты.

Важно учитывать эти факты для своего развития как формального лидера. Необходимо иметь внутренний потенциал позитивного, духовного «Я», который привлекал бы к руководителю, как к эмоционально компетентному, успешному, контактному человеку. Это позволяет эмоционально стимулировать подчиненных в работе и достигать необходимых результатов в деятельности организации.

Эмоциональные отношения - это способность руководителя развивать у себя качества человека, который стремится постоянно быть в движении к успеху. Такой руководитель понимает, что развивать и продвигать своих подчиненных в организации - это формировать у них эмоционально компетентные реакции для движения к личному и профессиональному успеху в организации, реализации своего внутреннего «Я».

Эмоции очень тесно связаны с сознанием, со скоростью во времени, как в маленьких пространствах (дом, семья, отношения с другим человеком), так и в больших пространствах (предприятие, человеческое сообщество, руководитель группы). Взаимосвязь эмоций с сознанием влияет на отношения в личной и профессиональной жизни, как закономерный процесс взаимовлияния одного на другое. Следовательно, личная, эмоциональная жизнь любого человека влияет на профессиональное сообщество и эмоциональную составляющую отношений. В таких организациях обычно у людей все отражено в теле: прямая свободная спина, легкая улыбка на лице, сияющие глаза, движения жестов спокойные и размеренные, люди входят в контакт с новыми людьми свободно, по-деловому.

Основным в развитии руководителя, является выработка знаний, навыков и умений своей эмоциональности, которая дает возможность мыслить открыто, креативно, без штампов и установок. Руководитель должен свободно высказывать свои мысли и чувства в речевой форме, контролируя тембр и темп в голосе, отслеживая эмоциональное «не прилипание» к чувствам других.

Практика убеждает, что результаты работы подчиненных во многом предопределены характером личного, эмоционального реагирования руководителя на подчиненного. Эмоциональные особенности отношений тесно связаны с мотивационной сферой человека, когнитивной стилистикой общения. Они параллельно развиваются и не являются первичными по отношению к другим психологическим составляющим человека. Однако если человек не наполняет эмоциональный сосуд новыми чувствами и эмоциями, это бедный, тусклый, не креативный руководитель или подчиненный.

Как наполнять сосуд новыми эмоциями и для чего это нужно?

Существуют различные подходы в наполнении своего эмоционального «Я». Наполнение эмоциональной сферы происходит на отдыхе. Усталость, которая накопилась в теле, в

голове, в чувствах опустошает и тормозит развитие внутреннего «Я», вызывает эмоции раздражения, перенасыщения. Следовательно, на производстве это должны четко отслеживать и организовывать отдых своим подчиненным во-время - это отражается на общем состоянии организации.

При появлении новых эмоциональных состояний, чувств, необходима работа человека с осознанием этих чувств внутри себя, своих мыслей, своего тела, своего пространства. Когда сосуд сознательно и глубоко продуманно наполнен эмоциями и новыми чувствами, тогда человек продуктивнее думает, появляются новые идеи, он успешнее работает в организации, адекватно реагирует на эмоции других, становится гибким в принятии решений, влияет на результативность своих коллег в целом.

Возможность наполнять внутреннее эмоциональное состояние происходит, если человек путешествует, занимается спортом или посещает выставки, музеи, присутствует на концертах и наслаждается музыкальными произведениями, исполнительской деятельностью выступающих людей. А также имеет хобби, читает книги, творит руками художественные произведения из глины, бумаги, стекла, бисера и т.д.

Эмоциональное взаимоотношение руководителя и подчиненного изначально предполагает открытость, доступность в общении, готовность воспринимать информацию. Однако известно, что к некоторым руководителям подчиненные идут с чувством страха, неуверенности, неопределенности по отношению к его реакциям. Подчиненные часто спрашивают у секретаря или у сотрудника, который только что был на приеме у руководителя, о его эмоциональном настроении. И если руководитель «не в духе», к нему, как к руководителю не пойдут для делового взаимодействия. Не пойдут и для «души», и для обсуждения креативных идей.

Сколько при этом теряет организация положительного и ценного, сколько человек уходит от таких руководителей, которые позволяют себе эмоциональную некомпетентность в работе с подчиненными. Подумайте, как важно развивать эмоциональную компетентность у себя. Эмоции, побуждают к любознательности и заинтересованности, стимулируют деятельность человека к активному и творческому труду.

В результате теоретических и практических исследований нами была разработана модель стимулирования эмоциональной лабильности и продуктивности подчиненных, которая дает возможность руководителю более свободно и динамично управлять подчиненными и организацией в целом.

Эта модель представляет собой развитие коммуникативных навыков и учет эмоциональных особенностей взаимоотношений руководителя с подчиненным и подчиненных между собой, внутри организации. Она включает этапы прохождения развития отношений человека с человеком и стратегические методы работы с чувствами на этих этапах общения. При этом ведется постоянный учет влияния эмоциональных состояний на качество включенности человека в процесс деятельности, заинтересованность его в результате своего труда и поощрения.

Модель развивает адекватные, эмоциональные реакции личности в общении, подвижность этих реакций. Формирует навыки заинтересованного слушания и информационного принятия. Модель предполагает открытую форму работы руководителя с подчиненным. Для этого отрабатываются навыки установления эмоционального контакта в общении.

Внедрение этой модели в ряде организаций дало не только улучшение взаимоотношений между руководством и подчиненными, но и улучшение психологического климата в целом. При этом снизился уровень стрессовости и тревоги как среди руководителей предприятия, так и среди сотрудников.

Так как модель находится в процессе разработки и пробного внедрения, рано обобщать полученные результаты. Но уже на этом этапе подтвердилось наше

предположение – сознательное управление собственными эмоциями и чувствами делает руководителя более компетентным, а сотрудников более результативными и менее тревожными.