



РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ  
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОУ ВПО ТЮМЕНСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВА И ПРАВА



Е. А. НАУМЕНКО

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Учебное пособие*

*Второе издание, переработанное и дополненное*

Тюмень



Издательство

Тюменского государственного университета

2010

УДК 159.9:005(075.8)  
ББК Ю949я73  
Н341

**Е. А. Науменко.** ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2010. 344 с.

Достаточно полно отражены такие сферы психологии управления, как психология субъекта, объекта управления, групповые процессы управления, конфликтологические, теоретические и методологические проблемы управления. Автор системно и полно рассматривает содержание психологии управления в практике и теории психологического и социального подходов.

Предназначено для студентов управленческих специальностей всех форм обучения, в том числе заочной с применением дистанционных технологий.

Рекомендовано к изданию Учебно-методической комиссией Института государства и права ТюмГУ, обсуждено на заседании кафедры государственного и муниципального управления.

Рецензенты: **В. И. Осейчук**, кандидат философских наук,  
доктор юридических наук, директор Высшей школы  
государственного и муниципального управления ТюмГУ  
**Г. Д. Бабушкин**, доктор психологических наук,  
профессор кафедры психологии СибГУФК

Ответственный

за выпуск: **А. В. Трофимова**, зав. отделом учебно-методического обеспечения ИДО ТюмГУ

**ISBN 978-5-400-00364-6**

© ГОУ ВПО Тюменский государственный университет, 2010  
© Е. А. Науменко, 2010

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	6
-------------------	---

### МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ .....	8
РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ .....	18

### ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Глава 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ..	22
§1. Теоретические и методологические основы психологии управления .....	22
§2. Системные свойства управления .....	33
§3. Информационное обеспечение процессов управления .....	45
§4. Психологические особенности организационных структур управления .....	59
Резюме .....	67
Вопросы для самопроверки .....	67
Глава 2. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	69
§1. Перцептивные процессы в управленческой деятельности .....	69
§2. Память в процессах управления .....	73
§3. Мыслительные процессы в управлении. Интеллектуальная основа эффективности .....	76
§4. Мотивация деятельности руководителя .....	84
§5. Эмоциональные состояния в управленческой деятельности .....	90

Резюме .....	96
Вопросы для самопроверки .....	97
<b>Глава 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>99</b>
§1. Малая группа как объект управления .....	100
§2. Личность как объект и субъект управления .....	124
§3. Внутренние факторы управления .....	132
§4. Психологический анализ личности руководителя .....	136
§5. Психоэмоциональные характеристики групповой динамики в управлении .....	141
Резюме .....	159
Вопросы для самопроверки .....	160
<b>Глава 4. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....</b>	<b>161</b>
§1. Психологические подходы к определению эффективности управления .....	161
§2. Психологический анализ эффективности стилей управления ...	165
§3. Управленческий потенциал руководителя .....	174
Резюме .....	190
Вопросы для самопроверки .....	190
<b>Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ .....</b>	<b>192</b>
§1. Природа и сущность конфликта в управлении .....	192
§2. Виды конфликтов и их психологические параметры .....	204
§3. Содержание и динамика конфликта .....	214
§4. Организационно-управленческие конфликты .....	228
§5. Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов .....	238
Резюме .....	249
Вопросы для самопроверки .....	250
<b>Глава 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>251</b>

§1. Понятие иррациональных средств управления .....	251
§2. Рекламные средства управления .....	253
§3. Виды иррационального влияния в управлении .....	266
§4. Психологическая характеристика иррациональных средств влияния .....	271
§5. Психология цветового воздействия в управлении .....	275
Резюме .....	281
Вопросы для самопроверки .....	282
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	283
ПРАКТИКУМ .....	284
ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ .....	289
Тесты для самоконтроля .....	289
Ключи к тестам для самоконтроля .....	309
Темы контрольных работ .....	310
Вопросы к зачету .....	311
ГЛОССАРИЙ .....	315
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	332
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	336

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Общество как большая социальная система нуждается в управлении и является результатом его функционирования. Со временем процессы управления изменяются, становятся все более организованными, дифференцированными в отношении его задач и целей. Отобразить, вернее смоделировать полную картину системного управления действительностью — сложнейшая задача. Огромное количество различных системных образований не вписывается ни в какие рамки теоретических моделей, пытающихся описать все многообразие их связей и взаимодействий. Но подобно тому как в «капле воды отражается мир», попытаемся и мы рассмотреть некоторые стороны объективно существующих процессов управления и их субъективные составляющие. Сделаем это с позиции психологического анализа. Эта позиция универсальна, она имманентно присуща любым системам управления. Поэтому и составляет специфический компонент ноосферы, необходимо существующий в природе и представляющий мощный пласт ее реальности (мыслящей материи, пласт сознания).

Настоящее учебное пособие написано для студентов дистанционной формы обучения университета по специальности «Государственное и муниципальное управление», изучающих курс психологии управления и знакомых с системой психологического знания в самом кратком изложении. Сообразно этому положению автор пользовался довольно простым, общекультурным языком, лишь иногда прибегая к специальной терминологии. В структуре пособия выделено три смысловых блока: общеориентирующий в проблематике процессов управления; специфический блок психологических составляющих процессов управления (элементов управления) и блок прикладного практического анализа влияния психологических состав-

ляющих на процессы управления. Кроме того, в пособии с системных позиций рассматривается основной понятийный аппарат теории и практики управления, столь необходимый для успешной работы специалиста в сфере управления.

На что необходимо обратить внимание при изучении настоящего курса? Первое — на системную связь психологических основ деятельности с процессами управления. Второе — на необходимость постоянного анализа и учета психологических факторов в организации управления и системы его эффективной организации. Третье — на практическую реализацию знаний и закономерностей психологии управления.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Пояснительная записка

#### Цель изучения дисциплины

Предлагаемая структура изучения учебного пособия является достаточно полным и сбалансированным изложением материала, содержание которого определено необходимостью усиления психологического компонента подготовки управленческих кадров.

Модельные характеристики социономического типа профессий сферы управления предполагают обязательное наличие необходимых знаний, умений и навыков работы с людьми, технологий воздействия и взаимодействия с ними, понимания конфликтологических, групповых явлений и многого другого. Поэтому психологические знания необходимы специалисту в сфере управления для решения самых разнообразных проблем практики управления. Основы психологических знаний управления представлены в предлагаемом курсе системно, в виде понятийно очерченных разделов. Сегодня нет ни одной сферы управления, где бы не существовала необходимость прямого или опосредованного использования знаний психологии, ее закономерностей и методического инструментария. Это способствует глубокому пониманию многообразия отношений человека в системах управления, его личности, помогает эффективно осуществлять профессиональную деятельность.

Целью данного курса является формирование устойчивого знания студентами психологических основ управления, системы ее межпредметных связей, что позволяет корректно использовать психологические факторы управления в профессиональной практике. Изучение психологии управления повышает стандарт образования, совершенствует профессиональное мастерство и определяет системность и действенность образовательного подхода.

### **Задачи изучения дисциплины**

Задачи определяются общими требованиями, предъявляемыми к специалисту, обучающемуся по специальности «Государственное и муниципальное управление». В рамках курса «Психология управления» выделяется ряд задач, отражающих необходимость:

— обладать знаниями психолого-управленческого диапазона, достаточно обеспечивающими системный анализ управленческой деятельности, организационных и содержательных параметров управления, практических управленческих действий;

— ориентированности специалиста в сфере социально-психологических основ управления и закономерностей ее эффективной организации;

— владения специальными психологическими знаниями в сфере управленческого общения, взаимодействия и ситуативного анализа;

— умений вычленять и учитывать специфику и проблематику психологических факторов в структуре управленческих действий и ситуаций;

— обладать достаточным уровнем практических умений использования психологических знаний (инструментальная готовность к профессии);

— способности приобретать новые знания в данной сфере и использовать современные технологии в психологической подготовке для своего профессионального роста.

### **Содержание дисциплины**

Предлагаемый курс является авторским и по своему содержанию призван соответствовать потребностям современной подготовки специалистов в сфере государственного и муниципального управления, должен способствовать успеху их практической деятельности.

Курс базируется на теоретической основе и философии современного психологического знания и концептах теории управления, новых целевых подходах высшей школы. Он в определенной мере обозначает возникающие противоречия и дополнения в проблемах управления, требующих новых междисциплинарных подходов, и предлагает возможности их решения. Вместе с тем данный курс не

является окончательно законченным. Его содержание и систематизация будут необходимо дополняться и дорабатываться по мере возникновения теоретической и практической необходимости.

### **Междисциплинарные связи**

Курс «Психология управления» является базовым для ряда дисциплин психологического цикла, включенных в учебный план специальности «Государственное и муниципальное управление», например «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Конфликтология» и др. Это объясняется необходимостью использования понятийного аппарата психологии, ее теоретических и практических конструктов в широком спектре смежных наук и научных дисциплин. Кроме того, блок психологических составляющих процессов управления является общеориентирующим в проблематике таких дисциплин, как «Теория управления», «Социология», «Социология управления», «Теория организации» и др. Знания основ и закономерностей психологии управления являются необходимыми в определении субъект-объектных отношений в управленческой деятельности, организации, управленческих коммуникациях и во многих других сферах.

Настоящая рабочая учебная программа составлена с учетом основных междисциплинарных связей с обозначенными выше дисциплинами, не вторгаясь в сферы их компетенции, а лишь освещая психологическую основу используемых психологических понятий и конструктов. В полной мере это относится к сферам субъекта управленческой деятельности, психологических составляющих систем управления, психологических критериев эффективного управления, конфликтов и конфликтности, психологии управленческого влияния и воздействия и к ряду других сфер управленческих дисциплин.

### **Требования ГОС:**

- основные закономерности и механизмы функционирования психики;
- содержание основных психологических понятий;
- психологические феномены, имеющие управленческое значение;
- психологические закономерности управленческой деятельности;

— психологическое содержание систем управления и профессиональной деятельности.

## Содержание дисциплины

### *Количество учебных часов по дисциплине*

№	Виды учебной работы	Количество часов
1	Лекции	8
2	Семинарские (практические) занятия	4
3	Самостоятельная работа	100
	Всего	112

### *Тематический план*

№	Тема	Распределение часов			
		всего	лекции	семинары	самост. работа
1	Теоретические основы психологии управления	20	4		16
2	Психология субъекта управленческой деятельности	18		2	16
3	Социально-психологические основы управления	24		2	26
4	Психология управленческой эффективности	16	4		12
5	Управление конфликтами в деятельности руководителя	14			14
6	Психологические особенности иррациональных средств управления	8			8
	Всего по дисциплине	112	8	4	100

### **Теоретические и методологические основы психологии управления**

Психологическое содержание управления. Предмет психологии управления. Проблематика психологии управления. Общее понятие деятельности. Принципы классификации деятельности, ее виды и психологические характеристики. Управленческая деятельность. Внутренние и внешние психологические характеристики управленческой деятельности. Категории активности и личности в психологии управления. Психологический феномен руководства. Уровни реализации управленческой деятельности.

### **Системные свойства управления**

Общие свойства систем. Виды систем и их классификация. Принципы системной организации управления. Субъект и объект системы управления.

### **Информационное обеспечение процессов управления**

Понятие и сущность информации. Информация как предмет, средство и продукт управленческой деятельности. Разнообразие управленческой информации. Каналы связи и коммуникации в системах управления. Коммуникативная среда управления. Поведение людей в процессе коммуникативного взаимодействия.

### **Психологические особенности организационных структур управления**

Понятие организации. Организационная структура управления (ОСУ). Принципы построения ОСУ. Принципы функционирования ОСУ. Психологические особенности структур управления: иерархических — линейных, линейно-функциональных, линейно-штабных; административных (органических) — проектной организации, матричной структуры, организации конгломератного типа, свободной структуры.

### **Перцептивные процессы в управленческой деятельности**

Виды восприятий в управлении. Особенности восприятий. Свойства восприятий и управленческая информация. Типичные ошибки

восприятия в управленческой деятельности. Фазы восприятий и их проекция в управлении. Индивидуально-стилевые различия в управлении. Специфика перцептивных процессов в управленческой деятельности. Социальная перцепция в управленческих коммуникациях. Эффекты социальной перцепции в управлении. Перцептивное обеспечение успешности и эффективности деятельности руководителя. Стереотипизация управленческих действий. Перцептивная основа формирования оперативного образа в управлении.

### **Память в процессах управления**

Психологическая сущность памяти. Виды и свойства памяти в структуре управленческой деятельности. Память как механизм информационного мониторинга в управлении. Оперативная память в деятельности руководителя. Особенности и функциональное значение долговременной памяти руководителя в управлении. Память и профессиональный опыт руководителя. Управленческие феномены долговременной памяти.

### **Мыслительные процессы в управлении.**

#### **Интеллектуальная основа эффективности**

Психологическая сущность мышления. Свойства мышления. Мышление как процесс обработки информации. Мыслительные операции, формы и виды мышления. Специфика мышления в деятельности руководителя. Мышление в решении управленческих задач. Проблемный характер мышления. Прогностические свойства мышления в управлении. «Практическое» мышление в деятельности руководителя. Интеллект и способности в управленческой деятельности.

Интеллектуальные основы управления. Интеллект и способности в деятельности руководителя. Интеллектуальные стили деятельности руководителя. Проекция общих и специальных способностей в сфере управленческой деятельности. Специфика интеллектуальных качеств руководителя.

### **Мотивация деятельности руководителя**

Содержание и психологические закономерности мотивации управления. Систематика потребностей в формировании мотивации

управленческой деятельности. Мотивация уровней достижения и успешности в управлении. Мотивация профессионального поведения руководителя. Партиципативный и инвестиционный тип мотивации эффективного управления. Внешняя и внутренняя мотивация управления.

### **Эмоциональные состояния в управленческой деятельности**

Понятие эмоционально-волевого (регулятивного) компонента управления. Сигнально-информационная основа эмоций и чувств. Эмоциональные состояния и их влияние на управленческую деятельность. Фазы эмоционально-регулятивных состояний. Регулятивность в формировании стабильных отношений в управлении. Волевой акт как основа целеполагания, целенаправленности и устойчивости управленческого поведения и деятельности.

### **Малая группа как объект управления**

Внутригрупповые процессы в малой группе. Социально-психологические эффекты в малой группе. Психологическое определение малой группы. Структура малой группы. Размер малой группы. Структура коммуникаций в малой группе. Структура ролей. Закономерности и динамика малой группы. Развитие малой группы. Социально-психологический климат в малой группе.

### **Личность как объект и субъект управления**

Понятие личности в психологии. Человек, индивид, личность, индивидуальность. Характеристика личности эффективного руководителя. Особенности ролевого поведения в системах управления.

### **Внутренние факторы управления**

Понятие внутренних факторов управления. Восприятие. Память. Мышление и речь. Внушаемость. Вариативность действия внутренних факторов в управлении.

### **Психологический анализ личности руководителя**

Общение в управлении. Руководство и лидерство. Стили руководства в системах управления. Психологическая сплоченность как

фактор повышения управляемости. Совместимость и ее влияние на управление. Социально-биографические характеристики личности руководителя. Гендерные особенности управления. Управленческие способности. Личностные качества, влияющие на эффективность управления. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость.

### **Психологические зоны определения эффективного управления**

Определение зоны эффективности управления. Психологические «законы» влияния на эффективность управления. Психологический анализ эффективности стилей управления.

Понятие эффективности управления. Теории стилей управления. Сравнение эффективности стилей управления. Рациональное управление. Соучастующее управление. Управленческая матрица. Стилевая теория управления. Критерии эффективности. Эффекты управления и эффективность управления.

### **Психологическая сущность конфликтов и их виды**

Определение конфликта. Конфликтные противоречия и интересы. Конструктивность и деструктивность конфликтов. Внешние и внутренние компоненты конфликта. Виды конфликтов и их психологические параметры. Классификация конфликтов управления. Содержание и динамика конфликта. Определение зон конфликта и конфликтной ситуации. Мотивы конфликта и конфликтные действия. Динамика конфликта. Стадии развития конфликта. Фазы реализации конфликта.

### **Конфликты в сфере управления**

Объективные предпосылки конфликтов в сфере управления. Источники конфликтности. Классификация конфликтов в сфере управления. Конфликты в организации.

Сущность организационной конфликтности. Субъекты организационных конфликтов. Источники организационных конфликтов (конфликтогены). Виды организационных конфликтов.

## **Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов**

Стратегии конфликтов. Принципы конфликтов. Схема конфликтного взаимодействия. Стратегии и тактики взаимодействия в конфликте. Виды психологического влияния в конфликте. Разрешение конфликта. Конфликтанты. Способы урегулирования конфликтов. Профилактика конфликтов. Краткая характеристика конфликтогенов. Переговорный процесс в управлении конфликтами. Деловая беседа в разрешении конфликтов.

## **Рекламные средства управления**

Понятие иррационального. Культурное пространство рекламы. Системы коммуникативности рекламы. Язык воздействия рекламы. Принципы построения системы эффективного рекламного управления. Психологическая специфика функционирования рекламного воздействия. Субъект и объект рекламного управления. Каналы связи в рекламном управлении. Системность рекламного управления. Проекция рационального и иррационального в рекламном воздействии. Использование комплексов бессознательного в рекламном управлении: активизация инстинктов, ассоциативных групп, установок, влечений и прочего. Использование и стимуляция женского и мужского начала в управлении. Персонификация. Интуитивные основы рационального и иррационального поведения. Принципы организации рекламного воздействия. Его эффективность. Ориентированность и адресность. Создание имиджевой основы. Учет психофизиологических закономерностей восприятия материала. Романтизация и мифологизация. Соответствие мироощущениям социума.

## **Архетипические принципы управления**

Создание психического образа. Когнитивные, эмоциональные, поведенческие, регулятивные компоненты рекламного управления. Психодинамика рекламного воздействия: установки, имиджи, массовидные явления (подражание, заражение, паника и др.), субкультура, проекция, внушение, программирование, символика. Архетипическое кодирование средствами рекламы. Архетипический образ.

Трансформация архетипа в фантазиях, воображениях, предвосхищениях. Мифы и мифотворчество в управлении.

Психология цветового воздействия в управлении. Понятие рационального и иррационального в психологии цветового управления. Архетипическое значение цветов. Психологическая сопряженность цветов. Архетипическое кодирование цветом. Цветовое манипулирование. Психологическое содержание и специфика цветового воздействия. Принципы соответствия цветового управленческого воздействия потребностям и интересам.

# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ

## Календарно-тематический план

№	Тема	Время, отводимое на изучение темы (ч)	Виды учебной работы, рекомендуемое время на выполнение (ч)		Форма контроля
1	2	3	4		5
1	Теоретические основы психологии управления	16	Изучение теоретических материалов	10	Тестирование
			Ответы на вопросы для самопроверки	6	
2	Психология субъекта управленческой деятельности	16	Изучение теоретических материалов	10	Тестирование
			Ответы на вопросы для самопроверки	6	
3	Социально-психологические основы управления	26	Изучение теоретических материалов	18	Тестирование
			Ответы на вопросы для самопроверки	8	
4	Психология управленческой эффективности	12	Изучение теоретических материалов	9	Тестирование
			Ответы на вопросы для самопроверки	3	

1	2	3	4		5
5	Управление конфликтами в деятельности руководителя	14	Изучение теоретических материалов	9	
			Ответы на вопросы для самопроверки	5	
6	Психологические особенности иррациональных средств управления	8	Изучение теоретических материалов	6	
			Ответы на вопросы для самопроверки	2	

### **Методические рекомендации по отдельным видам самостоятельной работы**

#### *Указания по самостоятельному изучению теоретической части*

Изучаемая дисциплина «Психология управления» органично связана с различными дисциплинами психологического цикла, такими как «Общая психология», «Введение в психологию», «Социальная психология».

Рекомендуется:

- придерживаться данного порядка тем, поскольку последующие содержательно связаны с материалами предыдущих частей и опираются на их информационную состоятельность;
- дополнять пособие рекомендуемой литературой;
- осуществлять самостоятельный поиск и изучение источников.

Усвоенный материал становится ядром компетентности специалиста, а система рассуждений над содержанием прочитанного — ос-

новой его профессиональной убежденности и практических возможностей. При знакомстве с содержанием психологических понятий полезно обращаться к словарям, энциклопедиям и к другой справочной литературе.

Приступая к изучению психологии, рассмотрите основные характеристики психики, дающие о ней целостное представление. Любая содержательная характеристика человека, в том числе и специалиста в сфере государственного и муниципального управления, опирается на психологическую феноменологию. В полной мере мы говорим о его личности, характере, интеллекте, темпераменте, способностях и прочих психологических свойствах и качествах. Все это психические характеристики человека. Кроме того, психические явления определяют существование организаций, которые также являются предметом профессиональных интересов управленца.

*Указания к промежуточной аттестации с применением  
балльно-рейтинговой системы оценки знаний*

<b>Наименование работ/этапов</b>	<b>Тестовые задания</b>	<b>Всего (в баллах)</b>	<b>Зачет</b>
1-й этап			
Номер теста и заданий	1–30	20	
2-й этап			
Номер теста и заданий	31–60	20	
3-й этап			
Номер теста и заданий	61–90	20	
Итоговая аттестация		40	
Итого		100	

Аттестация студентов, обучающихся в ИДО, осуществляется с помощью компьютерного тестирования.

При итоговой проверке студенту предлагается 10 тестовых заданий, которые он должен выполнить за 20 минут.

Критерии оценки: «отлично» — 10–9 верных ответов, «хорошо» — 8–7, «удовлетворительно», «зачтено» — 6–5.

Максимальное количество баллов за итоговое тестирование — 40.

В билете 10 тестов, каждый тест — 4 балла.

Аттестованным по дисциплине «Психология управления» считается студент, набравший 61–100 баллов.

Тестовые задания для подготовки к зачету расположены в разделе «Задания для контроля».

## Глава 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

### §1. Теоретические и методологические основы психологии управления

*Теория и психология управления* являются областью научного знания о законах и закономерностях взаимодействия людей, включенных в различные группы и организации. Такие знания о психологических особенностях поведения человека, взаимодействии и деятельности являются необходимым компонентом как общей, так и профессиональной культуры личности специалиста любого профиля. Психологические вопросы управления универсальны для любой сферы предметной деятельности, поскольку главным звеном управления является человек, чьи психологические особенности остаются неизменными и имеют универсальное значение.

*Психология управления* развивается на стыке двух научных дисциплин — *теории управления и психологии*. Это определяет специфику *предмета психологии управления*, в котором отражены широкие психологические знания в комплексном их представлении с внепсихологическими особенностями строения и функционирования организационных систем. Необходимо корректно определять соотношение между психологическими и не психологическими параметрами управления. Поиск такого оптимального соотношения составляет круг важных психологических проблем управленческой деятельности.

*Психология управления* обобщает и систематизирует огромное количество фактов, статистического и экспериментального материала, полученных в области человеческих измерений и управления. Это, своего рода, синтетическая область знания психологии, определяемая:

- конкретным социальным заказом индустриального общества;
- необходимостью сделать управление эффективным;
- желанием максимально использовать человеческий фактор в производстве (без принуждения и давления);
- организовать и оптимизировать систему управления организацией.

Необходимо отметить, что задачи психологии управления наиболее полно востребованы и, соответственно, реализуются в свободном обществе. Принуждение исключает главные компоненты психологии управления. Поэтому психология управления базируется на концепции о том, что использование психологического фактора в производстве и управлении *выгодно экономически*.

Человек и его психика являются предметом психологии (поведение, общение, деятельность, личность, сознание и пр.) и отражаются в психологии управления. Поэтому **психология управления — отрасль психологии, предметом изучения которой являются психические явления, реализуемые в системах управления и процессах взаимоотношений и взаимодействий между людьми.**

*Что изучает психология управления и какие проблемы рассматривает?* Схематично предмет психологии управления можно характеризовать следующим содержанием.

*1. Личность руководителя, ее развитие и совершенствование.*

Среди множества качеств личности в психологии управления важны те, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность:

- изучается не личность вообще, а личность управляющего, организатора, руководителя. Осваиваются ее черты и особенности, которые позволяют оптимизировать и усилить процессы управления, т. е. моделируется личность «сильного руководителя». Изучается и практически формируется проекция черт личности руководителя на личность подчиненных;

- изучая личность руководителя психология управления не только сравнивает, анализирует факты и ее особенности, а позволяет целенаправленно развивать в себе качества эффективного управляющего, лидера.

*2. Формы и способы организации управленческой деятельности с точки зрения ее эффективности.*

Управленческая деятельность имеет особенность — организует деятельность других людей, определяет как производственные, так и управленческие задачи:

— управленческая деятельность строится по правилам, которые исследуются психологией управления;

— управленческая деятельность направленно производит «порядок из хаоса», эффективное управление повышает порядок, а неэффективное — снижает. Эффективно работающий управляющий знает основные управленческие действия, постоянно рефлексирова, он анализирует свою деятельность. Он знает основные компоненты управленческой деятельности и это позволяет ему компенсировать недостаточно развитые у него организаторские способности руководителя.

*3. Коммуникативная составляющая управленческой деятельности.*

Коммуникативные качества управляющего развиваются при жизни и поэтому их необходимо целенаправленно формировать. Психология управления освещает психологическую проблематику:

— связи управления и общения;

— коммуникативной культуры и умений управляющего;

— ведения переговоров и многие другие формы взаимодействия между людьми;

— публичное, социальное общение, речь и многое другое.

*4. Конфликты в организации, их роль в управлении и способы разрешения.*

Любой коллектив, группа являются социальным организмом, где член группы достигает своих целей и решает задачи посредством группового участия и взаимодействия. Люди в группе связаны между собой необычайно сложными связями. Группа рождается, растет и прекращает существование. В связи с этим руководитель управляет динамикой развития группы и оптимизирует групповые отношения через конфликтное взаимодействие.

Рассмотрим основные понятия психологии управления с позиций системного подхода и начнем, прежде всего, с понятия **деятельности**.

*Деятельность является основной психологической категорией.* Через категорию деятельности решаются вопросы согласованности и гармонизации управления, хотя изучение закономерностей управленческой деятельности сопряжено с принципиальными трудностями. Эти трудности определяются тем, что любая деятельность имеет две стороны — **внешнюю** (наблюдаемую, видимую, эксплицитную) и **внутреннюю** (скрытую от прямого наблюдения, имплицитную), **объективную** и **субъективную**. Первая сторона деятельности раскрыта гораздо лучше и является предметом изучения теории управления. Тогда как вторая — внутренняя деятельность — составляет предмет психологического изучения деятельности. Важно отметить, что рассматривать **управленческую деятельность** без ее внешней или внутренней составляющей невозможно. Ее объективное содержание определяется **мерой** — оптимальной пропорцией согласования внешнеобъективированной характеристики управленческой деятельности и характеристики ее внутреннего (психологического) содержания. Методологически такую меру согласования определяют два фундаментальных психологических принципа:

— **принцип единства психики и деятельности**, согласно которому внешние и внутренние компоненты деятельности представляют собой целостную систему, они взаимодополняют друг друга и находятся в определенном соподчинении;

— **принцип системного изучения деятельности** предполагает этапность реализации деятельности, анализ ее содержания и психологических механизмов. Анализ содержания отражает объективные характеристики деятельности, а анализ психологических механизмов — собственно субъективное, психологическое содержание.

Эти принципы ориентируют общую направленность изучения любой деятельности. Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории. Однако общее философское определение деятельно-

сти как индивидуальной формы существования общественных отношений, как способа включения личности в структуры общественного разделения труда конкретизируется в других науках. Основную роль в комплексном, междисциплинарном изучении и понятии деятельности, без которого невозможна ее практическая реализация, играет психология.

*Что в психологии называют деятельностью? Какое содержание определяет этот феномен? Для эффективного овладения знаниями курса психологии управления эти вопросы являются принципиальными, поэтому необходимо ответить на них.*

**Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленной цели, связанная с удовлетворением его потребностей и интересов, детерминированная социальным содержанием.**

В таком определении подчеркивается, что:

— во-первых, деятельность человека носит сознательный характер — человек осознает цели своей активности и способы их достижений. Он планирует достижение цели и предвидит результаты;

— во-вторых, деятельность человека связана с изготовлением, употреблением и хранением орудий труда (включая самые совершенные);

— в-третьих, деятельность человека носит общественный характер, она осуществляется, как правило, в группе, по социальным законам и в ее процессе человек вступает в сложные социальные взаимодействия с другими людьми.

В деятельности реализуется **принцип единства сознания и деятельности**, согласно которому сознание возникает, формируется и проявляется в деятельности. В этом принципе отражается **активный** характер психической деятельности, в которой складывается модель окружающего мира. В деятельности выражаются **отношения** человека к действительности, к другим людям и самому себе. В деятельности **формируется личность** человека.

Деятельность обладает определенной структурой, обеспечивающей ее реализацию. Она состоит из следующих элементов: *движений* ⇒ *действий* ⇒ *собственно деятельности*. Основу движе-

ний определяют физиологические механизмы, они могут быть врожденными (безусловными) и приобретенными (условно-рефлекторными). Подавляющее количество движений человека являются приобретенными. Двигательное развитие связано с преобразованием безусловно-рефлекторной регуляции движений в систему условно-рефлекторных связей. В этом процессе проявляются *индивидуальные особенности человека*, которые необходимо учитывать в практике управления. Двигательные способности у людей различны, они тесно связаны с двигательными задатками, которые определяют двигательную одаренность человека. *Действия* представляют собой систему движений, определяющих отдельный акт деятельности. Действия носят социальный характер (в отличие от безусловных движений) и направлены как на объект (на предмет), так и на социум. В последнем случае действие становится актом поведения. Кроме того, действие может осуществляться в виде *операций* — автоматизированных и неосознаваемых элементов активности, выступающих как способы выполнения деятельности в определенных условиях. В психологии различают внешние (физические, моторные, практические) и внутренние (умственные, психические) действия.

Исследования в психологии показали, что большинство внутренних действий формируются вначале как внешние, предметные, а затем постепенно переносятся во внутренний план. Этот процесс называется *интериоризацией*. Внешняя деятельность направляется и контролируется внутренней, а реализация внутренних действий вовне называется *экстериоризацией*. В действительности осуществляется постоянный перевод составляющих деятельности в различные планы, что создает процессуальную основу познания и практики. В практике и теории управления особое значение имеют определенные виды деятельности, например речевая деятельность, в которой происходит постоянный перевод смысловых, знаковых переменных во внутренний (внутренняя речь) и внешний (внешняя речь) план. Результатом такого перевода являются коммуникации, взаимодействия, осознание и регуляция поведения человека.

**Внешняя характеристика** деятельности охватывается понятиями:

— *субъекта и объекта деятельности*;

— *предмета деятельности* — совокупности вещей, процессов, явлений, которыми оперирует субъект в деятельности;

— *средства деятельности* — совокупность орудий воздействия на предмет деятельности;

— *условия деятельности* определяются системой социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

**Внутренняя характеристика** деятельности определяется системой процессов и механизмов ее психической регуляции, структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными психологическими свойствами деятельности являются *активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения.*

К *структурным компонентам деятельности* можно отнести такие психологические образования, как *цель, мотивация, информационные отношения, план, принятие решения, программа, индивидуально-психологические характеристики субъекта, психологические особенности объекта управления, психические процессы* (познавательные, эмоциональные, регулятивные), *психологические механизмы контроля, коррекции, осознание, регуляция* и др.

Существуют различные основания для классификации деятельности на виды:

— по характеру выполняемых функций — **ориентировочная, исполнительская, деятельности сличения и контроля**;

— доминированию психических компонентов — **познавательная, эмоциональная, волевая**;

— уровню организации и результатам — **игра, учение, труд**;

— предметной сфере труда — **трудовые профессии и специальности**;

— специфике содержания — **интеллектуальная и физическая**;

- специфике предмета деятельности — **субъект-объектные** виды (предметом деятельности является материальный объект) и **субъект-субъектные** (предметом взаимодействия являются люди);
- условиям осуществления — **нормальная и экстремальная**;
- и другие виды деятельности.

Наиболее общее основание классификации деятельности в психологии заключается в принципах индивидуального и группового. По такому основанию выделяют **индивидуальную** и **совместную деятельность**, что во многом определяет психологическую специфичность управленческой деятельности (УД). Управленческая деятельность является и индивидуальной, и совместной одновременно, представляя собой качественно своеобразный тип деятельности. Совместной она является с позиции «управляемых субъектов» [18], а индивидуальной — с позиций реализации психологических феноменов управления. Поэтому УД в психологическом плане «является сложной и представляется синтезом индивидуальной и совместной деятельности, в ней происходит как своеобразное «отрицание», так и одновременное усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности» [18]. Это обуславливает наличие ряда психологических особенностей управленческой деятельности.

А. В. Карпов *выделяет следующие особенности УД* [22]:

1. УД **характеризуется опосредованной связью** с конечными результатами функционирования той или иной системы управления. Происходит отделение управленческой деятельности от исполнительской и чем в большей степени она концентрируется вокруг не исполнительских функций и освобождается от исполнительского труда, тем выше ее эффективность.

2. УД **специфична по своему предмету**. Предполагает воздействие на других людей в целях их организации в совместной деятельности. Специфичность в том, что предметом и объектом воздействия являются субъекты, характеризующиеся качественно иным уровнем сложности чем в других видах деятельности. В управленческой деятельности субъект и объект идентичны по сложности своей органи-

зации и тождественны по своим психологическим особенностям. Между множественными субъектами складываются закономерные социально-психологические отношения, составляющие важный фактор специфики управления. Поэтому управленческую деятельность относят к субъект-субъектному виду деятельности, более сложному, чем субъект-объектная.

3. **УД специфична по своему процессу.** Ее суть — организация деятельности других людей, своеобразная «деятельность по организации деятельности» — деятельности второго порядка.

4. По **содержанию** УД представляет реализацию универсальных управленческих функций планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др. Такие функции присущи всем видам УД. Своеобразная их инвариантность является еще одной из основных характеристик управленческой деятельности.

5. УД принадлежит к особому типу систем — **социотехническим**, обеспечивающим эффективное функционирование некоторой организационной системы. В такой деятельности реализуются два аспекта управления, связанные с технологическим процессом функционирования управляемой системы и межличностным взаимодействием субъектов управления. Первый аспект принято обозначать **инструментальным контуром**, а второй — понятием **экспрессивного контура управления**. Такие контуры управления необходимо гармонизировать в процессе деятельности управления, чтобы исключить элементы их антагонистического проявления. Это увеличивает общий уровень сложности УД.

6. **УД специфична по организационному статусу ее субъекта — руководителя**, который характеризуется двойственностью. Руководитель одновременно является членом организации и не является им. В силу своего иерархически высшего положения, он как бы стоит над ней. Исследования в психологии показывают, что эффективность деятельности организации прямо пропорционально зависит от совмещения в управляющем ею человеке функций формального руководителя и неформального лидера. Это предполагает одновременное сочетание двух принципов управления — **иерархического**

(субординационного, внешнего, социально предписываемого) и **коллегиального** (координационного, внутреннего, использующего неформальные связи в организации). Такое сочетание в идеальном варианте управления оптимально целям и задачам как организации, так и каждого ее члена. Необходимо выделять **черты** руководителя, обусловленные его организационным статусом:

— руководитель имеет двойную принадлежность, одновременно входя в структуры организации и органа управления более высокого порядка;

— руководитель ответствен за функционирование организации в целом, а не какой-либо ее составной части;

— статус руководителя сопряжен с гораздо большими возможностями влияния на деятельность в целом, чем с позиции других членов организации;

— существует личностная проекция руководителя на процесс управления. Чем более высок статус руководителя в иерархии УД, тем выше уровень его профессиональной и социальной ответственности, тем более значима такая проекция.

Принято *выделять следующие* уровни УД:

— **технический** — осуществляется управление низовыми звеньями организации. Здесь руководитель находится непосредственно над исполнителями, осуществляющими неуправленческие виды деятельности. К ним относятся руководитель первичного звена, «младшие начальники», мастера на производстве, операционные руководители, заведующие отделами и пр.;

— **управленческий** — осуществляется управление среднего звена, где контролируется и координируется деятельность руководителей низшего звена. Примером такого уровня руководства может служить деятельность начальника цеха на производстве, декана в университете, директора филиала;

— **институциональный** — это уровень управления высшего звена, содержание которого реализуется в крупных производственных предприятиях, социальных, государственных организациях. Основным продуктом такой УД являются обоснованные стратегические

решения, включающие политические и социальные составляющие. Если руководителей первых двух уровней абсолютное большинство, то руководителей институционального уровня гораздо меньше. Это связано с иерархичностью потребностей общества в руководстве и особенностями социальной, политической, экономической организации общества.

**7. УД специфична по условиям реализации.** Внешняя специфика условий УД складывается из жестких, лимитированных временных ограничений, частичной, а иногда значительной информационной неопределенности, высокой ответственности за конечные результаты деятельности, нерегламентированности, нехватки и поиска ресурсов деятельности, экстремальных и стрессовых ситуаций и пр. Внутренняя специфика условий УД определяется необходимостью одновременного выполнения комплекса различных действий и решения многих задач; противоречивостью нормативных предписаний, их неопределенностью, а иногда отсутствием; частой неполноценностью оценочных критериев эффективности деятельности; множественной соподчиненностью руководителей различного уровня в рамках одной управляемой системы; низким уровнем алгоритмизованности УД и др.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности комплекс психологических особенностей деятельности управления, выделяющих ее в особый тип **профессиональной управленческой деятельности**. Профессиональная УД имеет определенные:

— **управленческую технику** — совокупность конкретных умений и навыков решения управленческих задач;

— **управленческую культуру** — систему организации деятельности и деятельности других людей, в которой наиболее полно раскрываются способности и творческий потенциал каждого работника организации или другого социального объединения;

— **управленческое искусство**, которое предполагает творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных и нетипичных ситуациях (в неопределенности).

В контексте психологии управления решаются вопросы эффективности функционирования организаций [42]. Это связано с психологическим обеспечением эффективности используемых методов управления:

1. **Организационные методы** затрагивают вопросы совершенствования технологий управления, маркетинга, информационно-аналитического обеспечения управления и др.

2. **Финансовые методы** реализуют комплекс мер по стимулированию деятельности организации.

3. **Научно-технические методы** предполагают использование новых технологий, автоматизированных систем управления, научной организации труда.

4. **Психологические методы** непосредственно затрагивают профессионально значимые свойства психики человека-оператора, руководителя, исполнителя и психологические характеристики, особенности систем управления.

Отметим, что все методы управления органично включают в свое содержание внутренние механизмы психологического воздействия и регуляции. В полной мере к ним можно отнести системы мотивации, познания, осознания, эмоциональности и др.

## §2. Системные свойства управления

Всю полноту действительности окружающего нас мира можно представить в виде различных систем, между которыми устанавливается взаимодействие. Уровень сложности, обобщенности, ориентированности таких систем зависит от многих причин, оказывающих влияние на процесс системного функционирования. Управление можно рассматривать как влияние на системы и системную организацию объекта управления. В качестве одного из примеров системной организации действительности можно рассматривать формы социального объединения людей — от малых групп до общества — большой социальной системы, нуждающихся в управлении и являющихся результатом функционирования управляющего воздействия.

**Процесс управления как система управляющих воздействий сводится к следующим главным моментам:**

- к целенаправленному воздействию на управляемый объект;
- воздействие осуществляется в некоей системе, у которой существует структура, организация;
- воздействие носит информационный характер — информация функционирует между частями системы — элементами, тем самым осуществляется связь как внутри системы, так и вне ее;
- мера функционирующей информации и ее качество определяют уровни организации системы;
- информационное обращение в системе и межсистемном плане определяет существование **систем управления**.

Иными словами, в терминах системного подхода *управление* является процессом целенаправленного воздействия субъекта управления на объект управления в рамках определенной системы взаимодействия (функционирования). Управление является процессом (имеет процессуальные, динамические характеристики), а *система управления* — механизмом, обеспечивающим этот процесс. В системах управления под **субъектом управления** понимают элемент системы, который оказывает воздействие, генерирует и передает информацию. **Объект управления** эту информацию принимает и утилизирует различными способами, меняя свое внутреннее или внешнее состояние (баланс энергетических характеристик, структурных, организационных изменений).

Система управления функционирует по определенным законам, создающимся на высоких уровнях познания в процессе движения от явления к сущности, от сущности первого рода к сущности второго рода и т. д. Законы управления позволяют объединить понятия и категории в упорядоченную систему — **понятийный аппарат закона**, используемый в процессах управления. Систему управления составляют элементы управления, связанные между собой. Их количество всегда ограничено, они составляют единое целое, а от их качества и особенностей взаимодействия зависят **свойства системы управления**. Рассмотрим некоторые из них [29], учитывая тот важный факт,

что проявляются они комплексно, одновременно, одним словом — системно.

*К основным свойствам систем управления можно отнести:*

**1. Неаддитивность.** Этим термином обозначается несводимость интегративной композиции системы к сумме ее подсистем (входящих в нее элементов). Так, рассматривая организацию в качестве системы, принципиально нельзя характеризовать его с позиции набора отдельных подразделений. Свойство неаддитивности выражается в категориях целостной системы, а не суммы ее частей. В случае деконструкции системы разрываются ее информационные связи (их неповторимая комбинация), а качества системы утрачиваются, происходит своеобразное перепрограммирование и в результате появляются новые качества.

**2. Эмерджентность.** Проявляется в том, что целевые функции, целевое предназначение целостной системы, как правило, не совпадает с целевыми функциями ее подсистем. Т. е. целое проявляет свойства, возникающие только в результате взаимодействия его компонентов. Например, в большой производственной системе ее элементы (подсистемы) имеют целевые функции — управления, производства, сбыта, экономической стратегии (планирования) и др., которые по отдельности различны.

**3. Синергичность.** Направленность действий, влияний в системе, приводящая к усилению конечного результата. Наука синергетика изучает связи между элементами подсистемы в процессе активного обмена энергией, веществом, информацией с самой системой и окружающей средой. При хорошем согласовании подсистем возрастает степень упорядоченности системы, усиливается ее синергичность. Примером может служить управление хорошо подготовленной армейской операцией, где конечный результат определяется высоким согласованием действий различных подразделений (подсистем) армейской системы. Такой эффект наблюдается при положительной синергичности. Отрицательная синергичность дезорганизует функционирование системы. В системах менеджмента, например, наиболее значимым синергетиком будет согласование действий подсистем:

профессиональной культуры; знаний психологии, этики, физиологии; рынков; экономических основ управления, правовых и нормативных документов и пр.

**4. Мультипликативность.** Это свойство выражается в том, что взаимодействия между элементами в системе (как положительные, так и отрицательные) чаще всего обладают свойством умножения (и даже возведения в степень), а не сложения. Если это свойство в положительной ситуации управления, например, надо еще заметить, то в отрицательных — деструктивных — процессах мультипликативность имеет ярко выраженную тенденцию к саморазрушению. «Если неприятность возможна, то она обязательно произойдет».

**5. Целостность.** Обозначает такое свойство систем, существующих как организационно-функциональное образование, согласно которому каждый элемент системы выполняет определенные функции. Целостность может быть обозначена как свойство, определяющее устойчивость функционирования системы при ее минимальной структурной сложности и минимально необходимых ресурсах. Целостностью определяется процесс оптимизации системы.

**6. Обособленность.** Характеризует относительную изолированность, автономность систем. Свойство обособленности проявляется при определении границ ответственности между элементами системы, выделении подсистем. Практическое применение заметно на уровне региональных систем управления (разграничение полномочий центра и регионов, федерального — регионального — муниципального).

**7. Централизованность.** Свойство рационального соотношения элементов в системе и процессов централизации—децентрализации управления в ней. Так, в сложных живых системах функцию централизации выполняет центральная нервная система, а в группе — лидер, руководитель, менеджер и т. д. В политической системе свойства централизации зависят от уровня развития и представительности демократических компонентов правления.

**8. Адаптивность.** Способность системы изменяться в пределах эффективного и стабильного функционирования при воздействии

негативных факторов внешней среды или внутрисистемных помех. Выражается в определении саморегулирования, надежности. Если система обладает хорошей структурой, высоким уровнем упорядоченности связей элементов (организацией), хорошим ресурсным обеспечением, пластичным управлением, то она бывает высокоадаптивной. При отрицательных характеристиках этих переменных — низкоадаптивной. Это свойство хорошо иллюстрируется на примере биологических систем (экологических).

**9. Совместимость.** Свойство взаимоприспосабливаемости, взаимоадаптивности в структуре элементов системы. Пример совместимости в системе управления — оптимальный социально-психологический климат в группе.

**10. Обратная связь.** Свойство информационного обращения в системе, определяемое направлением информационного потока от полюса выхода из системы к полюсу ее входа. Системы с обратной связью более приспособлены к работе в вероятностно ориентированных ситуациях с напряженной, повышенной ответственностью (системы управления ядерной энергетикой). Эффективная реализация обратной связи возможна при условии высокой предсказуемости поведения, функционирования системы.

Рассмотренные свойства являются первичными и фундаментальными. На их основе в различных комбинациях или рекомбинациях можно вывести другие, частные, производные по отношению к ним свойства больших и малых систем управления.

Остановимся на многообразии существующих в природе систем, рассмотрим их основные характеристики и некоторые особенности.

Вот, например, как классифицировали виды наиболее распространенных систем О. Т. Лебедев и А. Р. Каньковская [29]. Они подразделяют системы по таким основаниям:

- по происхождению;
- специфике содержания;
- объективности существования;
- степени связи с окружающей средой;
- фактору зависимости от времени;

- обусловленности действия;
- месту в иерархии систем.

Все существующие виды систем можно рассматривать с позиций самых разнообразных свойств, в том числе и информационных. Позиционируя информационные свойства, рассматривая их как системообразующие, можно называть такие системы системами управления.

*Рассмотрим основные положения приведенной классификации.*

1. По происхождению различают системы:

- естественные (природные), к ним с полным основанием можно отнести звездные образования, солнечную систему, планеты, материки, океаны и множество других;
- искусственные (антропогенные) своим происхождением они обязаны деятельности человека и побочным результатам этой деятельности (города, предприятия, механизмы и пр.).

Как пример, авторы отмечают, что: «В рамках нашей планеты практически все природные системы оказались подверженными влиянию человека. Поскольку человечество лишь в очень малой мере познало законы природы, то его деятельность приходит все в большее противоречие с природой. Вследствие этого возникают экологические кризисы, истощающие неэффективно используемые ресурсы, загрязняется окружающая среда, ухудшаются условия существования человека как биологического, родового существа» [29].

Искусственные системы, т. е. антропогенные, по специфике их содержания подразделяются на системы:

- технические;
- технологические;
- информационные;
- социальные;
- экономические и др.

2. По критерию объективности существования системы могут быть:

- материальными (существующими объективно, т. е. независимо от сознания человека);
- идеальными — такие системы как бы «сконструированы» в сознании человека в виде гипотез, образов, представлений. Это все-

возможные системы в виде формул, уравнений, знаковых схем, музыкальных и зрительных конструкций и т. п.

3. Системы, различающиеся по степени связи с окружающей средой. Они могут быть:

- открытыми;
- относительно обособленными (полуоткрытыми);
- закрытыми;
- изолированными.

Открытые системы функционируют устойчиво потому, что существует постоянный информационный обмен со средой, в результате которого поддерживается ее внутренний гомеостазис — внутреннее, информационное, энергетическое, сырьевое, материальное постоянство. Система реагирует на изменение параметров внешней среды изменением параметров гомеостазиса.

Закрытые и изолированные системы существуют лишь гипотетически или ограниченное время, как частный вариант открытой системы, вырабатывающей ресурс своего гомеостазиса. Существование таких систем невозможно, потому что мировые процессы энергообмена, в которые все равно включена система (на одном из уровней обобщения), не знают границ — энергия присутствует везде, а возрастание энтропийности в системе (уменьшение количества информации) является свидетельством изменения состояния системы, ее трансформации в череде бесконечного числа переходов. Поэтому закрытые и изолированные системы, существующие ограниченное время, снова становятся открытыми (полуоткрытыми) или в процессе деструктурирования выступают элементами других систем. Деструктурирование системы может происходить частично до тех пор, пока не возобновятся процессы обмена информацией, энергией, веществом с внешней, по отношению к системе, средой, а сама система может трансформироваться в ряд *подсистем*, составляющих сложную систему.

4. В зависимости от временных параметров системы могут быть:

- динамическими — их параметры представляют собой функцию времени, зависят от времени;

— статическими — параметры таких систем не зависят от времени.

Необходимо отметить также и тот факт, что реально статических систем не существует. Все системы подвижны, динамичны (исходя из определения гомеостаза), они постоянно изменяются, меняют свое координатное, энергетическое, информационное состояние. Как известно, в мире нет абсолютного покоя, все системы находятся в движении. Что и определяет саму функцию времени.

5. Системы, существование которых обусловлено действием:

— детерминированные, в этих системах четко проявляется взаимоотнооднозначное соответствие между их элементами и, как правило, хорошо прогнозируемый однозначный результат;

— вероятностные системы. Их развитие и функционирование происходит по вероятностным моделям, в которых не существует взаимоотнооднозначного соответствия между элементами системы, а результат действия имеет вероятностную (возможную) представленность в череде событий. Примером вероятностной системы может являться любая группа людей, экологическая, прогностическая системы и др. В действительности доминируют именно вероятностные системы, вероятностные модели лежат в основе подавляющего числа явлений природы.

6. Системы по признаку места в иерархии систем (по признаку сложности и величины):

- суперсистемы;
- большие системы;
- подсистемы;
- элементы.

Элементарные частицы — атомы — молекулы — вещества — планета — Солнечная система — Галактика — мегагалактика — Вселенная — пример такой иерархичности.

Приведенная и рассмотренная выше классификация систем является лишь одной из возможных. Это предельно обобщенная классификация, сделанная по наиболее распространенным признакам. Можно классифицировать системы множеством других способов, в зависимости от целей, условий и задач исследования и практики.

Так и любую общественную систему, сопряженную со сферой производства материально-технических благ, созданием интеллектуального, гуманитарного продукта, можно рассматривать как *социально-экономическую систему*. Это сложная, большая, открытая, вероятностная, искусственная, динамичная система. Социально-динамические системы, как динамические, изменяются во времени: создаются, развиваются, стареют, прогрессируют и регрессируют, делятся и сливаются. Все эти процессы мы можем наблюдать в современном европейском обществе, не исключая и российское. Сегодня уже неоспорим тот факт, что российская экономическая система в своей основе функционирует в рыночной среде. В ней существуют рынки труда, капитала, услуг, элементы свободной конкуренции и институт собственности. Это значит, что рыночное управление такой системой стимулирует предприимчивость работников, создает стимулы к высокопроизводительному труду, заинтересованно обеспечивает развитие технического прогресса, повышение качества продукции. Производимый в 1990-е гг. отход от практики административно-командного управления позволил изменить социально-экономическую систему, переориентировать мобилизационно-экстенсивные режимы ее функционирования, сменить ориентиры и приоритеты развития в направлении усиления антропоцентрической, гуманистической составляющей.

С позиции величины социально-экономической суперсистемы рассмотрим две большие ее подсистемы:

**1. Командно-административная экономическая система.** Основными элементами являются: отношения собственности, субъект, цели, принципы, организация, методы и стили, техника, технология, управление:

— монополия государственной собственности обуславливает и монополию государственного управления экономикой;

— цели определяются выполнением административно-командных планов;

— основной принцип управления — взаимодействие (каналы коммуникаций) по вертикали: подчинение снизу вверх — делегиро-

вание полномочий сверху вниз; горизонтальные (партнерские) связи развиты плохо;

— функции управления в основном распределительные, а методы управления — организационно-распорядительные. Среди средств воздействия доминируют инструкции, указания, приказы, дисциплинарные и репрессивные средства;

— стиль управления — силовой, авторитарный;

— субъект управления — номенклатура из партийных, государственных, хозяйственных работников и их аппарат. Объект управления — многочисленные трудящиеся.

**2. Система рыночной экономики.** Для нормального функционирования такой системы должны существовать экономические, политические и, пожалуй, идеологические предпосылки:

— децентрализация экономической власти — приватизация, расщепление частной собственности, монополизация государственной собственности;

— создание условий для конкуренции (правовых, экономических, идеологических);

— открытость и доступность рынков для всех субъектов экономического взаимодействия, создание инфраструктуры рынка (торговые предприятия, биржи, посреднические организации, аукционы, реклама, страхование, склады, банки, транспорт, связь);

— паритет или доминирование частной собственности над государственной. Это переориентирует систему управления;

— цели — повышение эффективности производства, управления, сбыта и потребления, получения прибыли;

— основной принцип управления — гармонический; меняется соотношение вертикали и горизонтали управления. Основное звено — предприятие — получает возможность принимать управленческие решения в рамках существующего законодательства. Экономический центр создает условия для гармонизированного управления предприятием. Центр не вмешивается в оперативно-хозяйственную деятельность предприятий, но является гарантом макроэкономического регулирования;

— функции управления — самоуправление основного звена и его гарантии от центра;

— стиль управления — демократический;

— субъект управления — собственник, менеджер, работник.

Следует особо отметить, что в условиях системы рыночного управления значительно усиливается роль социально-психологических методов управления, которые основаны на личностном содержании этих процессов. В рыночной экономике предприятия не только производственные структуры, но и своеобразные социальные общности. Капитал человеческих возможностей становится более ценным — усиливаются профессионализм, квалификация. Как результат этого:

— личность становится свободнее, значит усиливается ее творческий потенциал;

— усиливается социальная ответственность личности;

— возрастает склонность личности к компромиссности, социальной пластичности.

Рассмотрим некоторые свойства систем управления на примере структурно-функционального подхода к анализу большой социально-экономической суперсистемы и иерархии ее элементной базы (рис. 1).

Каждая *система управления* характеризуется структурой управления. Она создается на основе выделения и специализации функций. Это своеобразный аппарат управления, обеспечивающий единство и устойчивость ее составляющих и надежное функционирование системы в целом за счет обращения информационных потоков (связей) между управляемыми и управляющими подсистемами (объект-субъектные, субъект-субъектные отношения — частный вариант). Связи могут быть информационными, трудовыми, финансовыми, управленческими и др. Парадоксальность связей такова, что для устойчивой работы системы они должны быть стабильными, тогда как требования динамичности системы (ее развитие) обуславливают их изменчивость. Такое противоречие определяет пластичность системы, потенциал ее развития.

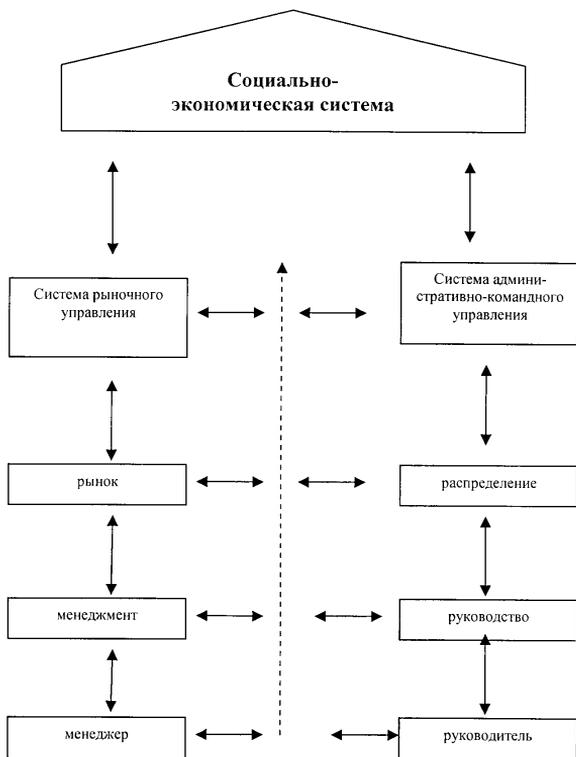


Рис. 1. Структурно-функциональная иерархия в большой социально-экономической системе (пунктиром обозначены обратные связи)

Итак, «совокупность всех элементов и составляющих системы управления, между которыми установлены функциональные связи, называют организационной структурой управления» [2]. В зависимости от степени охвата элементов и связей в системе различаются организационные системы управления на уровне цеха, предприятия, отрасли, региона и т. п. Общепринято их деление на четыре типа, что обусловлено степенью взаимозависимости их элементов и функциональной гибкостью связей между ними в изменяющихся условиях среды [29]. Выделяют:

1. Линейную структуру управления.
2. Линейно-функциональную.
3. Линейно-штабную (линейно-функционально-штабную).
4. Матричную.

Практический выбор той или иной организационной структуры связан с ее возможностью откликаться на требования рынка, производства, целей, задач и даже типа и стилей осуществляемого руководства в конкретных условиях хозяйственной и социально-экономической деятельности. Оптимальностью созданной структуры системы управления оценивается ее эффективность.

### §3. Информационное обеспечение процессов управления

Системы управления обладают определенным *информационным пространством*, в котором реализуются управленческие воздействия, коммуникации. Всякие воздействия в системе сопряжены с процессами приема, переработки и использования информации. Информация является средством и мерой организации системы управления.

Понятие информации можно сформулировать по нескольким основаниям:

- как совокупность знаний, сведений, данных;
- как меру изменения монотонности;
- как меру энтропийности.

Наиболее современным определением информации является последнее. Родившаяся в недрах кибернетики теория информации тесно связывает ее определение с *энтропией*. Это одно из основных понятий классической физики, и связано оно со способностью энергии к превращениям. Н. Винер пишет так: «Количество информации в системе есть мера организованности системы, точно так же энтропия системы есть мера дезорганизованности системы, одно равно другому, взятому с обратным знаком»<sup>1</sup>. Информация есть отрицание энтропии (или мера энтропии).

---

<sup>1</sup> Винер Н. Кибернетика. М., 1987.

Приведем еще несколько определяющих ремарок, чтобы проиллюстрировать это сложное понятие: «Информация — коммуникация и связь, в процессе которой устраняется неопределенность (Шеннон); информация — передача разнообразия (Эшби); информация — вероятность выбора (Яглом); информация — мера сложности структур (Моль) и т. д.» [23].

В теории управления принято такое определение информации: «совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте, обмен сведениями между людьми...» [23].

«Информация составляет важнейшие характеристики окружающего нас мира и, наряду с материей и энергией, обладает некоторыми присущими только ей особенностями:

— являясь абстрактной, она отражает свойства материального мира (объекта) и не может возникнуть из ничего;

— информация обладает некоторыми свойствами материи, ее можно получить, запастись (записать, накопить), уничтожить (стереть), передать. При передаче информации из одной системы в другую количество ее в передающей системе остается неизменным, а в принимающей оно обычно увеличивается;

— информация в любых сферах знаний является единственным видом ресурса, который в ходе исторического развития человечества не только не истощается, а постоянно увеличивается, совершенствуется и, более того, способствует эффективному использованию других ресурсов, а иногда создает и новые» [19].

Все эти уникальные эффекты оперирования, трансформации информации происходят в системах информационного управления. Информация является предметом, средством и продуктом управленческого труда.

Совершенно невообразима динамика количественных показателей информации. Она обновляется каждые 3—5 лет. За последние 30 лет ее ежегодный прирост увеличился более чем в 15 раз. Информация является основой систем управления. Труд управляющего можно рассматривать как процесс ее изучения и обработки.

От организации сбора, обработки и передачи зависит эффективность управления, достаточно поразмышлять об «информационных войнах». На информационные технологии в сегодняшнем мире тратятся колоссальные средства, все делается для того, чтобы владеть информационными потоками, пользоваться ими, упреждая, прогнозируя и формируя события, происходящие на самых различных уровнях организации. Крылатая фраза — «тот, кто владеет информацией, владеет миром» — недалеко от реальности. Пример тому — Соединенные Штаты с их тотальными информационными возможностями.

Существует большое разнообразие управленческой информации. Приведем пример такой классификации [см.: 23].

1. По аспектам управления информация может быть:

- организационно-экономической;
- собственно-управленческой;
- технико-технологической;
- социально-психологической;
- идейно-воспитательной.

2. По характеру восприятия информации человеком:

- визуальной;
- звуковой;
- тактильной;
- обонятельной;
- комбинированной;
- экстрасенсорной.

3. По форме представления:

- знаковой (цифровой, буквенной, кодированной);
- аналоговой.

4. По источникам возникновения:

- внешней;
- внутренней.

5. По времени ее использования:

- постоянной;
- переменной.

6. По отношению к системе:

- входной;
- выходной.

7. По возможности использования:

- полезной;
- шумом;
- сложной;
- лживой.

Каждый может продолжить этот список или изменить его по другим основаниям. В обозначении видов информации подавляющее их число формулируется в терминах психологии. Этот факт еще раз свидетельствует, что к оперированию психологической информацией надо подходить с должным образом подготовки. В качестве одного из видов информации, функционирующей в канале связи систем управления, выделен шум. Шумы — это посторонние помехи, они маскируют информативный сигнал, мешают правильному, адекватному восприятию информации. Эти помехи могут быть спонтанными, хаотичными, целенаправленными и периодическими (белый шум). Роль шума может выполнять и избыточная информация, не несущая уже нового, усложняющая восприятие необходимой информации и ее переработку (анализ). Это в полной мере относится и к недостаточной информации, что приводит к нестабильности информационных образов и неэффективности информационных преобразований.

Комментария требует и разделение информации на внешнюю и внутреннюю. Внешняя информация отражает влияние на систему факторов среды, которые не управляются самой системой. Например, для системы управления предприятием такими воздействующими факторами могут быть экономические циклы, политическая обстановка, рыночная конъюнктура, погода, климат и пр. (определяющие состояние форс-мажора). С ними система управления предприятием не работает. Внутренняя информация характеризует состояние самой управляющей или управляемой систем, например состояние системы управления, имеющуюся технологию, ресурсное обеспечение и др.

Эффективное управление невозможно без достоверной, объективной информации, функционирующей по свободным от шумов каналам связи системы управления. **Такое функционирование информации по каналам связи в системе управления называют управленческой коммуникацией.**

*Коммуникативная организация среды управления.*

Коммуникация — специфический обмен информацией в системе, а в психологической среде — еще и передача эмоционального содержания. Коммуникация является основой организации функционирования системы. Коммуникативные связи во многом определяют ее структуру. Специалисты утверждают, что 63% английских, 73% американских, 85% японских управляющих выделяют коммуникацию как главное условие эффективной деятельности организации [31]. В процессе коммуникации осуществляются движение и оборот информации в системе, обмен действиями партнеров, потребителей, поставщиков, клиентов. Для передачи информации используются различные вербальные (выраженные в словесной форме) и невербальные знаковые средства. Условием действенности коммуникации является владение ее языками всеми участниками этого процесса.

Передача информации и состояний в среде управления осуществляется в виде коммуникационного процесса (рис. 2).

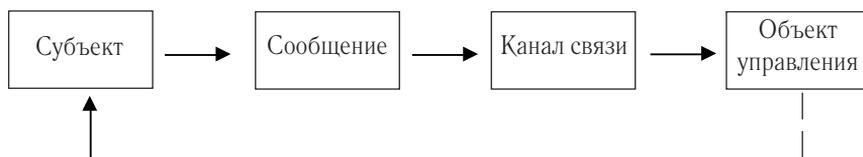


Рис. 2. Схема коммуникационного процесса (пунктиром обозначена обратная связь)

Субъект управления (коммуникатор) является источником, генератором информационного сообщения. Это может быть конкрет-

ный человек, группа лиц, организация. В качестве субъекта управления может быть должностное лицо, агентство, реклама.

Сообщение информации происходит в процессе ее обработки: систематизации в блоки, структурные единицы, символы, знаки. Происходит кодирование информации на языке, понятном объекту управления (т. е. пользователю или покупателю информации). Уже в кодированном виде сообщение поступает в канал связи.

В канале связи сообщение передается объекту управления (коммуниканту) и при необходимости декодируется. Каналы связи могут быть представлены средствами массовой информации (телевидение, пресса, радиовещание, информагентства, связь, реклама и др.) и межличностными каналами связи.

Объект управления (коммуникант), как элемент системы коммуникационного процесса, также может быть представлен отдельным лицом или группой лиц. Результативность такой коммуникации оценивается по степени искаженности информации в системе «вход—выход», чем искажений меньше, тем выше уровень эффективности.

Психологическая среда управления опосредует процесс прямого действия информации в системах коммуникации, оно осуществляется через различные психологические образования участников коммуникации:

- особенности их восприятий информации;
- принадлежность к какой-либо социальной группе;
- характеристики межличностного взаимодействия (статус);
- влияние других участников коммуникативного пространства (шумы).

Коммуникация практически всегда носит двусторонний характер (исключая некоторые случаи внушения). Это достигается за счет функционирования обратной связи, в ходе которой субъект управления имеет возможность корректировать схему управляющего воздействием, основываясь на анализе обратной информации о динамике процесса коммуникации.

Особенности поведения и отношений людей в процессе коммуникативного взаимодействия рассматриваются в контексте понятия

общения. Общение представляет предмет изучения психологии, социологии, философии, лингвистики и др. Общение является многофункциональным образованием (обмен информацией, действиями, отношениями, взаимное влияние, эмпатийность, понимание и пр.), поэтому его можно рассматривать в таких отношениях, как [36]:

- информационно-коммуникативные (обмен информацией);
- интерактивные (обмен действиями);
- гносеологические (определяют человека как субъект и объект социального познания);
- аксиологические (как обмен ценностями);
- нормативные (закрепляющие в личности нормативные модели общества, стереотипы поведения и др.);
- семиотические (как посредник взаимодействия человека со знаковой системой);
- социально-практические (обмен результатами деятельности, умениями и навыками).

Психологи определяют (предельно схематично) общение как триединый процесс: коммуникации, интеракции, перцепции (восприятия).

Психологическая среда управления определяется наличием в ней управленческого общения. Управленческое общение предполагает тесные взаимоотношения между субъектом и объектом управления. Такие взаимоотношения носят иерархический характер, т. к. всякий субъект управления со стороны организации более высокого уровня, в свою очередь, является объектом управления; они считаются активными, поскольку объект управления посредством обратных связей оказывает воздействие на первоначального субъекта. Поэтому правильнее говорить о субъект-субъектных отношениях в управленческой деятельности.

Выделяют несколько форм управленческого общения [42]:

1. *Субординационная* — между руководителем и подчиненным, в ее основе лежат административно-правовые нормы. Субординационное общение носит линейный, функциональный и смешанный, линейно-функциональный, характер. При линейном характере об-

щения у руководителя несколько подчиненных. Но каждый подчиненный непосредственно имеет только одного руководителя. При функциональных отношениях подчиненный может подчиняться нескольким руководителям одновременно, сообразно исполнению конкретных функций.

2. *Случайно-товарищеская* определяется как общение между коллегами. В ее основу положены административно-моральные нормы.

3. *Дружеская* — общение между руководителями, между руководителями и подчиненными. В основе лежат морально-психологические нормы взаимодействия, неформальные, личные отношения.

#### *Коммуникативная сторона общения.*

Анализируя процесс общения, мы на каждом шагу убеждаемся, что общение — это коммуникация, т. е. обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др. Другими словами, под этой стороной общения понимается, как правило, процесс обмена информацией. Но такой подход будет несколько упрощенным, т. к. мы акцентируем внимание лишь на формальной стороне проблемы. На самом деле информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

В процессе управленческого общения нередко возникают затруднения, непонимания. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры общения.

*Основные коммуникативные барьеры в общении.* Речь всегда была и является способом внушения чего-либо (суггестия). Однако часто мы являемся свидетелями и встречной психологической активности, называемой противовнушением, т. е. человек как бы защищается от неумолимого действия речи другого человека. Механизм противовнушения воздвигает на пути речи, информации многочисленные коммуникативные барьеры. Таким образом, коммуникативный барьер — это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению. Какие же это барьеры и как их преодолевать?

По мнению Ю. С. Крижанской и В. П. Третьякова (1998), в процессе делового общения возможно возникновение по крайней мере

трех коммуникативных барьеров и их различных модификаций: авторитет, избегание и непонимание. Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний барьер — защиту от самого сообщения.

*Барьер авторитета.* Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонализируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Культура общения — это все-таки общение культур.

Отнесение человека к авторитетным зависит:

— от социального положения (статуса), принадлежности к реальной «авторитетной» группе. Психолог П. Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одном классе психолог представлял этого мужчину как студента, во втором — как лаборанта, в третьем — как преподавателя, в четвертом — как доцента, в последнем — как профессора. После того как гость уходил, просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере увеличения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся. Интересно, что разрыв в росте незнакомца от первого до последнего класса составлял 14–15 см;

— привлекательного внешнего вида (аккуратная прическа, расчесан ли, выглажен ли, силуэт, цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);

— доброжелательного отношения к адресату воздействия (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);

— компетентности;

— искренности, причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

*Барьер избегания.* Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но и определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов). Как же преодолевать этот барьер? Чаще всего барьер избегания предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы:

- привлечь внимание;
- удержать внимание.

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Как же привлечь внимание?! Это позволяют сделать три основных приема:

— прием «нейтральной фразы». В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, передача, прочитанная книга, увлечения и др.);

— прием «завлечения». Говорящий произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети». Другими словами, говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует;

— прием «зрительного контакта». Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, фиксирует взглядом несколько человек в аудитории и кивает им и т. д.

Не менее важна проблема поддержания внимания. Она решается рядом приемов:

— прием «изоляции» (когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий);

— прием «навязывания ритма» (постоянное изменение характеристик голоса и речи, т. е. говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания;

— прием «акцентировки» (употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что...», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.).

*Барьер непонимания.* Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить? Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема — звук), семантический (семантика — смысловое значение слов), стилистический (стилистика — стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

*Фонетический барьер* непонимания возникает, когда:

— говорят на иностранном языке;

— используют много иностранных слов или специальную терминологию;

— говорят быстро, невнятно и с акцентом. Преодолеть фонетический барьер возможно:

— при внятной, разборчивой и достаточно громкой речи, без скороговорки;

— учете аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять; люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе — медленнее, на юге — быстрее, маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);

— наличии обратной связи с собеседником, аудиторией.

*Семантический барьер* непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Почему? Во-первых, потому что любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений, во-вторых, «смысловые» поля у разных людей разные, наконец, в-третьих, зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры. Например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения.

Барьер чаще всего возникает, потому что мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное — «все понимают по-своему».

Для преодоления этого барьера необходимо:

— говорить максимально просто;

— заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий и др., если надо разъяснить их в начале разговора.

*Стилистический барьер* непонимания возникает, когда человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер. Другими словами, если стиль изложения неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать. С определенными оговорками можно признать, что стиль — это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении этого барьера — правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи.

Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина.

Рамку в общении создают начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно в начале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора — подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении — конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, она позволяет улучшить запоминание и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Варианты перечисления:

— простое перечисление — «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;

— ранжирование информации — «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;

— логическая цепь — «если это — то, тогда можно предположить, что..., а следовательно...». Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

*Логический барьер* непонимания. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна — правильная, т. е. наша. Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и т. д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

Преодоление логического барьера возможно:

— при учете логики и жизненной позиции собеседника. Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, с чем пришел, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, т. к. приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

— правильной аргументации. Существуют различные виды аргументации: возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает; к ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне) и убывающая (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает; к ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне).

Кроме того, существует односторонняя аргументация, когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные. К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень.

Возможна и двусторонняя аргументация, когда используются различные — как положительные, так и отрицательные — аргументы. К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информа-

ции, т. е. когда аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам; когда у собеседника высокий образовательный уровень.

Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво. Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана — при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку. В противном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль. Например, тяжело изложенная, но нужная информация не воспринимается или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей этих барьеров и способов их преодоления.

#### §4. Психологические особенности организационных структур управления

Общим условием осуществления управленческой деятельности является определенным образом организованная среда управления. Такой средой является **организация**, обладающая определенной структурой — совокупностью элементов и звеньев системы управления, между которыми существуют постоянные связи и отношения. Особенности структуры организации определяют параметры управленческой деятельности, которые зависят также от места руководителя в этой системе. Таким образом, **понятие организации** включает в себя два основных значения:

1. Это система согласующая множество индивидуальных деятельностей в процессе достижения общегрупповых целей — это сама деятельность управления.

2. Организация — это одновременно и определенная структура, состоящая из различных элементов (компонентов) и устойчивых свя-

зей между ними. В этом плане организация является результатом управленческой деятельности и средой ее осуществления.

Оба приведенных значения определяют **организационную структуру управления (ОСУ)**.

В структуре и функциональных связях системы управления заключена внутренняя противоречивость, позволяющая ей адекватно функционировать и развиваться. С одной стороны, для устойчивой работы системы необходимы стабильные связи между ее элементами. Но с другой стороны, динамика функционирования такой системы не может происходить без включения новых элементов, агентов управления, новых факторов, определяющих функциональную гибкость, подвижность связей, развитие творческих, эвристических форм управления. Поэтому организации как и организационные структуры управления являются **полуоткрытыми системами**, строящимися по двум основным принципам — иерархическому (субординационному) и координационному (горизонтальному). Содержание управленческой деятельности во многом зависит от принципа построения ОСУ. Первый принцип определяет специфику руководства — приоритеты и задачи руководителя, степень выраженности его функций, особенности взаимодействия с подразделениями, специфику содержания управленческой деятельности. Второй принцип — координационный — определяет функциональную специфику разделения труда в совместной деятельности. Функциональное разделение закрепляется в системе должностных обязанностей и предписаний руководителя. Здесь, в основном, определяется общее коммуникативное пространство организации, без анализа которого практически невозможно понять систему коммуникаций в организации, формального и неформального порядка.

Интересна концепция идеальной бюрократии, предложенная немецким психологом М. Вебером в начале прошлого века, модельно описывающая идеально построенную организацию по следующим принципам [23]:

— четкое разделение труда и появление в результате этого высококвалифицированных специалистов в определенной области;

— иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему;

— наличие системы скоординированных, стандартизованных и формализованных правил и стандартов для выполнения членами организации своих должностных обязанностей;

— дух формальной обезличенности выполнения обязанностей: организация — это система должностей, а не объединение людей;

— подбор исполнителей исключительно на основе квалификационных требований, вытекающих из должностных обязанностей.

«Бюрократия как таковая — это прежде всего порядок» [цит. по 22]. Хотя следует отметить и ряд ее недостатков: гипертрофированность стандартов, норм, правил, процедур; тенденция решать возникающие проблемы не на основе их продуктивного анализа, а на основе прошлого опыта; громоздкость и инерционность механизма принятия решений и согласования планов; снижение гибкости реагирования на изменения внешней и внутренней среды управления; иммунитет к инновациям; слабая способность саморазвития и самосовершенствования.

В практике управления всегда существует потребность поиска наиболее рациональных, эффективных ОСУ. Это связано с наиболее полным использованием возможностей уже имеющихся, традиционно сложившихся в ОСУ.

Прежде всего, к ним можно отнести **иерархические структуры**: линейные, линейно-функциональные, линейно-штабные.

В этих ОСУ управление разделяется по функциональному признаку, по специализации внутри структуры. Эти структуры отличаются четким единоначалием, каждый работник подчинен только одному вышестоящему лицу. Это **«иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения скоординированных работ»** [29].

Основные достоинства **линейной (дивизиональной) структуры управления (СУ)**:

1. Относительная простота подбора руководителей на каждом из уровней управления.

2. Оперативность принятия и реализации управленческих решений.
3. Относительная простота реализации функций управления.

Основные недостатки линейной СУ:

1. Разобщенность горизонтальных связей в системах управления (особенно это заметно в производственных СУ).

2. Возможность излишней жесткости в управлении.

3. Длительность принятия решений (особенно при числе уровней управления больше четырех).

4. Ограниченная пригодность в условиях диверсификации СУ (повышения количества связей в системе, степени разнообразия видов и способов внутрисистемного функционирования, а также свободы в их выборе).

Такие ОСУ применяются в организациях с численностью работающих до 300–500 человек с высоким уровнем технологической и предметной специализации.

Управление в линейных организационных структурах имеет свои психологические особенности, определяемые формой коммуникаций в ней и функционированием отношений. Для такой системы, как правило, характерна ролевая неопределенность, переживаемая с недостаточной защищенностью при взаимодействии с вышестоящим уровнем управления. Это становится основой деструкции деятельности линейных руководителей. Такое положение проявляется в формировании мотивов деятельности, приводящих к противоречиям с целями организации и реализующих потребность в безопасности, статусные потребности, а также активизирующие установки на дискредитацию институциональных основ деятельности. Ролевая неопределенность становится основой неоптимальных состояний, влияющих на целенаправленность деятельности и уровень активности субъекта деятельности. Это может проявляться и при других формах соподчинения, но чаще всего и более полно они проявляются в деятельности линейных руководителей [21].

**Линейно-функциональные СУ.** Здесь помимо линейных принципов управления добавляются еще и функциональные, связанные с дальнейшей специализацией труда, введением новых функций управ-

ления. В таких структурах различают **два типа руководителей** — осуществляющих управление по одной или нескольким функциям и по всем функциям управления в целостном объекте управления.

Основные достоинства линейно-функциональных СУ:

1. Высокий уровень специализации управленческой деятельности в определенных, конкретных сферах. Это обеспечивает высокое качество и эффективность принимаемых специализированных управленческих решений.

2. Компетентный охват практически всех сфер управления.

3. Хорошая адаптация к разнообразным требованиям и условиям диверсификации ОСУ.

4. Относительная простота подбора руководителей для управления специализированными сферами управленческой деятельности.

Основные недостатки линейно-функциональной СУ:

1. Нарушение принципа единоначалия.

2. Трудности принятия и согласования управленческих решений, обеспечение их комплексности.

3. Сложность подбора руководителей высших уровней управления.

Охватывает, как правило, ОСУ средних и крупных промышленных предприятий, научно-исследовательские, учебные и производственные организации.

Психологические особенности управления в функциональных организационных структурах характеризуются относительной простотой подбора и подготовки руководителей. Однако разграничение прав и обязанностей таким образом, чтобы компетенции различных руководителей не пересекались в одном и том же вопросе, затруднительно. Поэтому в таком управлении возможна несогласованность, а поскольку деятельность функциональных руководителей, как правило, достаточно часто координируется с линейными, то ответственность за результат работы функционального подразделения оказывается несколько размытой. Таким образом, основные проблемы функциональной системы управления связаны с необходимостью разграничивать сферы полномочий. На организационном уровне это про-

является как проблема выделения функций, а на психологическом — как проблема ролевой неопределенности в связи с нечеткой иерархизацией системы ответственности [21].

**Линейно-штабные СУ.** В качестве дополнительного структурного элемента в такой системе существует штаб, наделяемый определенными полномочиями, правами, которые обычно ниже полномочий руководителя организации. Штабу передается в оперативное подчинение какая-либо группа работников.

Штабные структуры создаются в случаях: ликвидации последствий форс-мажорных ситуаций; освоения новой продукции, технологии; решения нестандартных, неординарных задач. Штабной орган управления носит ситуативный и временный характер.

Основные достоинства линейно-штабной СУ:

1. Эффективное использование производственного и управленческого потенциалов для решения экстраординарных проблем.
2. Эффективное решение оперативных задач без создания новых организационных структур.

Основные недостатки линейно-штабной СУ:

1. Нарушаются принципы единоначалия.
2. Увеличивается сложность согласования управленческих решений и время выработки согласованной позиции управления.
3. Увеличивается уровень дестабилизации психологического климата в организации.
4. Преобладают организационно-распорядительские методы управления над экономическими, что деформирует привычные отношения в организации.

Психологические особенности управления в штабных структурах организаций заключаются в объективной необходимости расширения содержания роли специалистов штабных подразделений за счет присвоения ими властных полномочий или полномочий по реализации одной или нескольких основных управленческих функций. Такая необходимость приводит к возникновению противоречий в сфере управленческого взаимодействия, что может стать основой ухудшения психологического климата в организации и почвой для конфлик-

ности. С другой стороны, игнорируя вклад штаба в управление, распыление ответственности при реализации рекомендаций создает предпосылки для переживания сотрудниками штабного подразделения состояния неопределенности при их собственной оценке целесообразности затрачиваемых усилий, обесмысливая и принижая значение своей деятельности. Это, в свою очередь, становится предпосылкой снижения ответственности и уровня деловой активности [21].

**Адхократические (органические) ОСУ** (от лат. ad hoc — специальный, предназначенный для данного случая) представлены: проектной организацией; матричной структурой; организацией конгломератного типа; свободной структурой организации.

В отличие от иерархических структур управления, являющихся жесткими, механистическими, неадаптивными, адхократические являются гибкими, адаптивными.

**Проектная организация** — временная структура, и создается для решения конкретной задачи. Она объединяет наиболее квалифицированных сотрудников организации для максимально эффективного решения задачи. Она не является структурной основой организации, а содействует деятельности организации в целом.

**Матричная организация** — наиболее известный и распространенный вариант проектной организации, обладающей высокой адаптивностью. Главная черта матричной организации управления — двойное подчинение элементов организации — руководителю проекта и руководителю соответствующего функционального отдела (линейному руководителю). Баланс этих полномочий может широко варьироваться в зависимости от специфики конкретной управленческой или организационной задачи.

Матричные структуры управления, кроме высокой адаптивности, обладают определенной гибкостью, используя преимущества функциональных и линейных структур в сочетании с преимуществами свободных структур. Это увеличивает возможности координации деятельности организации, динамику развития и функционирования, а также устойчивость (резистентность) к внешним воздействиям, помехам.

Недостатком являются их сложность и как результат затруднения функционирования управленческих воздействий в горизонтальном и вертикальном контурах управления, в реализации полномочий руководителей. Создается ситуация конфликтности между линейными и проектными руководителями, членами проектных групп, деформируется система оценок результатов деятельности каждого исполнителя.

Психологические особенности управления в матричных организационных структурах затрагивают те же психологические сложности, что и в структурах линейно-функционального соподчинения. Матричная организация представляет собой сочетание линейного и функционального соподчинения при управлении совокупностью отдельных проектов с той лишь разницей, что иерархичность здесь представлена минимально.

**Организация конгломератного типа** сочетает в себе два и более типа рассмотренных выше структур. Одновременно организация может использовать линейную, линейно-функциональную и матричную СУ.

**Свободная СУ** является наиболее современным типом организации. Она не имеет жесткой и стабильной структуры, а приобретает ту, которая в наибольшей степени соответствует изменяющимся условиям и основным задачам. Свободные системы характеризуются низкой степенью **формализации и иерархической соподчиненности**; принятие решения в них максимально децентрализовано; главный акцент функционирования в **профессионализме, инициативности, самоуправлении**. Поэтому психологическая составляющая такой ОСУ наиболее значима.

Назначение свободных СУ — предельно быстро, высококонкурентно, гибко отвечать на меняющиеся условия.

Недостаток свободных СУ — слабая административная управляемость, возможность эффективной реализации в узком диапазоне условий при наличии высокого уровня профессиональной компетенции исполнителя.

## **Резюме**

Итак, мы определили, что психология управления является наукой, предмет которой — многообразие процессов, происходящих в контексте управленческой деятельности. В полной мере предмет охватывает феноменологию личности руководителя, параметры УД, групповую динамику организаций и всевозможных управляемых общностей, а также сферу конфликтности, принятия управленческих решений и творчества.

Психологическая основа с позиции системности определяет информационную картину управления, ее закономерности и действенность. Психологические механизмы определяют широкий круг средств управления, специфику управленческих воздействий, особенности информационного обращения и процессы информационного преобразования. Одним из важнейших положений психологии управления является анализ коммуникативной структуры управления, лежащей в основе разнообразия организационных структур управления. В контексте этого знания решается вопрос о соотношении структурно-функциональных характеристик управления. В структуре и функциональных связях системы управления заключена внутренняя противоречивость, позволяющая ей адекватно функционировать и развиваться. С одной стороны, для устойчивой работы системы необходимы стабильные связи между ее элементами. Но с другой стороны, динамика функционирования такой системы не может происходить без включения новых элементов, агентов управления, новых факторов, определяющих функциональную гибкость, подвижность связей, развитие творческих, эвристических форм управления.

## **Вопросы для самопроверки**

1. Что изучает психология управления и какие проблемы рассматривает?
2. Как определяется понятие деятельности?

3. Какова психологическая характеристика деятельности?
4. Каковы психологические особенности управленческой деятельности?
5. Какие управляющие воздействия входят в систему управления?
6. Раскройте содержание основных свойств систем управления.
7. В чем заключается информационное обеспечение процессов управления?
8. Что содержит организация коммуникативной среды управления?
9. Что определяет психологическую среду управления?
10. Какими особенностями характеризуется управленческое общение?
11. Какое содержание лежит в основе определения организационной структуры?
12. Какими психологическими параметрами характеризуются иерархические структуры управления?
13. Какими психологическими параметрами характеризуются адхократические структуры управления?

## Глава 2. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### §1. Перцептивные процессы в управленческой деятельности

Перцепцией в психологии называют восприятие, при котором в психике человека создается некая модель объективной реальности — **образ**. Выделяют различные виды восприятия в зависимости от того, какой анализатор (орган чувств) играет в нем ведущую роль — *зрительные, слуховые, обонятельные, осязательные, двигательные, вкусовые и др.* Существуют такие важные виды восприятия, как *восприятие пространства, времени, направления, величины* и др. Процесс восприятия имеет ряд закономерностей, которые сохраняются и в управленческой деятельности и играют важную роль, обеспечивая адекватную, осмысленную и предметную оценку ситуации управления. Результатом функционирования восприятий становится образование *чувственного опыта* — важной части познания действительности и субъективного отношения к ней.

Определенную роль в управленческой деятельности играют *индивидуально-стилевые различия восприятия*. Ими характеризуются все люди, являющиеся и субъектами управления, и ее объектами. Прежде всего необходимо отметить следующие:

1. Восприятие складывается из закономерно сменяющихся друг друга фаз (фаз перцепции): обнаружения, различения, идентификации, категоризации, узнавания, опознания. Одним словом, восприятие и его индивидуальные особенности при всей их закономерности являются неповторимыми и особенными для каждого отдельного человека. Такой факт необходимо учитывать в практике управления — все люди по-своему видят и воспринимают действительность.

2. Восприятие обладает рядом основных свойств — предметностью, целостностью, структурностью, осмысленностью, константностью, апперцептивностью и др. Эти свойства, так же как и фазовость, определяют индивидуальность, неповторимость каждого человека.

3. По отношению к уровню осознанности воспринимаемого материала восприятие может быть произвольным (осознаваемым) и непроизвольным (неосознаваемым).

Индивидуально-стилевые различия восприятия в управленческой деятельности реализуются в общей ориентации стилей УД. Существуют такие стили, как:

1) аналитический — в восприятии руководители склонны к выделению частей из целого, деталей, подробностей;

2) синтетический — характеризуется склонностью к обобщенному восприятию явлений действительности и к определению, выделению общего, основного их смысла;

3) аналитико-синтетический — характеризуется комбинацией первых двух, но при меньшей их выраженности;

4) эмоциональный — восприятие характеризуется повышенной чувственной реакцией на ситуацию, что часто мешает правильному, адекватному восприятию.

Несомненно, что в управленческой деятельности наилучшим является третий — аналитико-синтетический стиль восприятия, — при котором эффективность познания и осмысливания действительности реализуется в наиболее гармоничном варианте. Примером такого стиля восприятия является высокий уровень развития *наблюдательности*, важного свойства психики человека.

*Как проявляются и что определяют перцептивные процессы в управленческой деятельности?*

Кроме тех моментов, о которых мы уже сказали, перцептивные процессы определяют специфику управленческой деятельности с двух необходимых позиций — с позиции *когнитивного взаимодействия* управляющего и персонала и с позиции *социальной перцепции*.

Первое означает, что познание в управленческой деятельности носит комплексный характер, в максимальной степени требующий синтетического участия в ней всех познавательных психических процессов (а не только восприятия). Второе означает, что в управленческой деятельности полностью раскрывается его специфика — необходимость четкого межличностного восприятия — социальной пер-

цепции, охватывающей круг широких явлений — восприятие человека человеком; восприятие индивидом группы; межгрупповое восприятие; самовосприятие группой себя.

Индивидуальные особенности перцепции значимы и в деятельности руководителя, которая, во-первых, обеспечивает эффективное восприятие объекта управления и самого субъекта, кодирование и декодирование управленческой информации и многое другое; во-вторых, раскрывает связи точности социальной информации с эффективностью управленческой деятельности. Последнее, например, проявляется в таких особенностях восприятия руководителем подчиненных, как эффекты:

- перенесения общего впечатления о подчиненном на оценку его отдельных характеристик, как деловых, так и личностных;

- завышения оценок тех подчиненных, которые поддерживают руководителя;

- завышения оценок тех подчиненных, которые высказывают сходные с руководителем мнения и суждения;

- занижения оценок тех подчиненных, которые не поддерживают руководителя и высказывают противоречащие его мнению суждения;

- блокирования информации, поступающей руководителю от лиц, получивших негативную оценку с его стороны.

В этой связи встает вопрос об адекватности восприятия в управленческой деятельности. В зарубежной психологии есть своего рода даже норматив, оценивающий адекватность восприятия руководителя — *экспектация* — соответствие групповому восприятию и ожиданиям членов группы.

*Отметим наиболее типичные ошибки в восприятиях специалиста в сфере управления, которые связаны с важнейшими закономерностями перцепции и коренятся в фундаментальных особенностях психики человека:*

1. «Эффект ореола» (галозэффект). Является наиболее известным среди многих видов ошибок в межличностной перцепции. Стоит в том, что общее благоприятное отношение и мнение о челове-

ке переносится на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. Этот эффект усиливается при снижении общей информированности, и наоборот.

2. «Эффект первичности». Состоит в тенденции сильно переоценивать первичную информацию о человеке и ее устойчивости при дальнейшем поступлении информации. Это своего рода «эффект знакомства», в основе которого лежит действие неосознаваемых механизмов психики.

3. «Эффект новизны». Состоит в том, что последняя, т. е. более новая информация, субъективно воспринимается как наиболее значимая. Поэтому в практике управления необходимо ориентироваться на «завершающую эффектную фразу», которая воспринимается собеседником и запечатлевается наиболее значимо.

4. «Эффект стереотипизации». Суть его в том, что упрощая процесс восприятия, человек невольно «платит» за это упрощение вероятностью ошибочного восприятия. Стереотипизация предполагает оперативное сравнение образа восприятия с уже сложившимся ранее подобным образом. Это своего рода моделирование образа восприятия: технократическое восприятие людей; манипулятивное восприятие; установочное восприятие.

5. «Эффект снисходительности». Состоит в необоснованно позитивном восприятии руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт при недооценке негативных, а также в мнении, что они еще исправятся.

6. «Эффект физиогномической редукции». Состоит в необоснованном и, как правило, поспешном заключении о человеке на основании доминирующего выражения лица — физиогномической маски.

7. «Феномен внутригруппового фаворитизма». Состоит в тенденции благоприятствовать в восприятии и оценках членов собственной группы в противовес членам других групп (своеобразный протекционизм).

8. «Феномен презумпции взаимности» (иллюзия взаимности). Заключается в устойчивой тенденции восприятия ожидать от людей подобного отношения к себе с их стороны. Психологической осно-

вой такого ожидания является иллюзия «наивысшей справедливости» равноправных отношений.

9. «Феномен предположения о сходстве». Заключается в том, что управляющий склонен считать, что другие значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам.

Кроме перечисленных феноменов и эффектов, особенности восприятия сильно влияют на функционирование управленческой информации, определяя качество и возможности ее обработки и использования. В психологии известны два основных средства обеспечения структурирования информационной основы профессиональной управленческой деятельности:

- создание оперативных единиц восприятия информации;
- формирование оперативного образа управляемого объекта (организации) — своеобразный психологический механизм борьбы с информационной избыточностью.

Таким образом, перцептивная основа управленческой деятельности является важнейшей составляющей ее эффективности и ответственности.

## §2. Память в процессах управления

Если перцептивные процессы обеспечивают прием и формирование профессионально значимой информации управления, то мнемические процессы обеспечивают ее сохранение, обработку и использование (последующее воспроизведение, активизацию). Все они объединены под общим понятием — **память**. Память является целостной системой функционирования психики, в ней закрепляется, сохраняется, забывается и воспроизводится человеческий опыт. Память не пассивная психическая функция, а активный процесс усвоения этого опыта, процесс селекции, мониторинга и активизации информационных потоков, в которых человек находится с начала жизни и до последнего своего дня.

Память также различается по видам — зрительная, слуховая, двигательная и т. д.; логическая, образная, эмоциональная. В зави-

симости от уровня осознания выделяют *память произвольную* — она функционирует целенаправленно (осознанно), и *непроизвольную* — функционирует в неосознаваемом режиме. В зависимости от временного фактора память может быть *долговременной* и *кратковременной*, а также *оперативной*.

Сама по себе память не является залогом эффективного управления. Поэтому пользуясь только результирующими параметрами оценки памяти, невозможно связать ее со спецификой управленческой деятельности. Главные специфические особенности памяти управляющего заключены не в уровне ее развития, а в способах ее использования. В психологических исследованиях разновозрастных категорий руководителей (от 23 до 75 лет) обнаружено отсутствие устойчивых связей (корреляций) между уровнем развития мнемических процессов и эффективностью управленческой деятельности [22]. Поэтому руководитель должен обладать не столько общим высоким уровнем развития памяти, сколько иметь необходимую структуру памяти, ее специфический уклад и строение, соответствующее тем специфическим требованиям, которые предъявляет к ней управленческая деятельность.

Какие специфические особенности памяти повышают эффективность управленческой деятельности?

— образная память в социальной перцепции. Это память на особенности и различия людей и групп людей друг от друга, на информацию не о предметах, а о субъектах;

— большой объем памяти на системы знаковой информации и логику отношений;

— эффективность функционирования памяти в жестком временном режиме, позволяющая воспроизводить информационные следы «в нужное время и в нужном месте»;

— высокая динамичность оперирования в памяти с различными оперативными единицами и ситуациями, постоянная готовность к актуализации (требования к ее скорости);

— повышенная напряженность управленческой деятельности оказывает отрицательное влияние на мнемические процессы, поэтому

особые требования предъявляются к надежности функционирования памяти.

Память в управленческой деятельности также обладает определенной долей стереотипизации и инерционности. Это полезно помнить каждому специалисту в сфере управления:

1. Феномен «излюбленной альтернативы». Суть его заключается в том, что тот или иной способ выхода из управленческой ситуации, давший ранее положительный результат и поэтому закрепленный в памяти эмоционально положительно, начинает неоправданно переноситься и на другие, требующие уже иных способов действия ситуации. Это ведет к стереотипизации деятельности, к упрощению репертуаров поведения руководителя.

2. Феномен «любимых причин». Имеет сходную с предыдущим обусловленность. Но он наблюдается не в отношении объяснения тех причин, которые к ним привели. Он имеет место при попытках объяснения руководителем причин поведения подчиненных. Как правило, для большинства руководителей перечень таких причин, особенно в отношении негативного поведения подчиненных, достаточно ограничен.

3. Феномен «краев и середин». Лучше запоминается материал в начале и в конце сообщения, доклада. Хуже запоминается середина, она как бы выпадает. Этот феномен иногда используют руководители вполне целенаправленно, начиная и заканчивая совещание с самой важной и актуальной информации, к которой необходимо привлечь максимальное внимание сотрудников.

4. Эффект Фишхофа. Состоит в том, что люди субъективно считают ретроспективную информацию более достоверной и правдоподобной, нежели актуальную. Это связано с фундаментальной человеческой особенностью интерпретировать прошлое в терминах настоящего. Поэтому эффект Фишхофа выполняет по отношению к прошлому опыту две функции. Он является психологическим механизмом повышения субъективной значимости личного опыта и обеспечивает перестройку прошлого в свете настоящего, постоянную трансформацию опыта и, следовательно, его развитие.

Профессиональный управленческий опыт руководителя является основой для формирования еще одного важнейшего регулятора управленческой деятельности — *индивидуальной управленческой концепции*. Это не только мнемическое, но и интеллектуально-личностное образование. Перейдем к рассмотрению мыслительных процессов в управленческой деятельности.

### **§3. Мыслительные процессы в управлении. Интеллектуальная основа эффективности**

Мышление является наиболее сложным и интегративным познавательным психическим процессом и играет важнейшую роль в управлении. Мышление обладает рядом новых возможностей познания, выделяющих его в особую категорию психологии. Оно интегрирует в себе элементы как чувственного, так и логического познания с помощью знаковых систем (речи). Характеристика мышления предполагает его описание и анализ с позиций *основных свойств; операций*, которые и образуют процесс мышления; форм, в которых оно осуществляется; *видов* мышления, его *основных этапов*.

#### 1. Свойства мышления:

- связь с речью;
- социальный характер логического мышления;
- обобщенность;
- опосредованность;
- проблемность.

#### 2. Операции мышления:

- анализ — синтез — обобщение — конкретизация — абстрагирование;
- синтезирование — сравнение — категоризация и др.

#### 3. Формы мышления:

- понятие — способ оформления мыслительного конструкта с позиции отражения в нем общих, существенных и отличительных признаков предметов и явлений действительности;
- суждение — конструкты отражения и фиксации связей и отношений между предметами и явлениями действительности или меж-

ду их свойствами и признаками, а также оценочного отношения к ним человека;

— умозаключение — это связь между понятиями и суждениями, в результате которой возникает новое суждение из нескольких использованных посылок — следствие, вывод (т. е. новое для него знание). Могут быть индуктивные и дедуктивные способы логического вывода.

#### 4. Виды мышления:

- наглядно-действенное;
- наглядно-образное;
- логическое (рациональное).

#### 5. Этапы мышления:

- возникновение проблемной ситуации;
- собственно мыслительный поиск, направленный на анализ, осмысление и решение задачи;
- нахождение принципа решения, возникновение ключевой догадки, гипотезы, идеи;
- конкретизация и детализация общего решения и его реализация в поведении и деятельности.

Такие положения схематично раскрывают психологическое содержание мышления и составляют основу для определения его специфики в управленческой деятельности руководителя.

#### *Специфика мышления в деятельности руководителя.*

«Хороший руководитель — умный руководитель» — так звучит общепринятое мнение. Это значит, что связь мышления с управленческой деятельностью является прямой и непосредственной. Однако такое утверждение кажется нам избыточным и, в определенном плане, упрощенным. С таким же успехом на деятельность управления можно перенести все особенности психологии мышления, которые будут непосредственно отражать характеристику мышления и эффективного руководителя и неэффективного. Поэтому дать характеристику его мышления — одно и то же, что повторить всю психологию мышления. Вторая особенность специфики мышления руководителя заключается в его практической характеристике.

1. *Практическое мышление* в целом связано с практикой управления и состоит в том, что оно иначе, чем теоретическое мышление, связано с практикой, с деятельностью и иначе включено в них.

Эта связь является непосредственной и неразрывной, а весь процесс мышления осуществляется для решения конкретных практических задач управления и в их контексте. Он носит не абстрактно-отвлеченный, а конкретный характер и реализуется совместно с выполнением других функций руководителя.

*Психологические особенности практического мышления руководителя:*

— Он должен сам сформулировать, вычленив и определить проблему своей деятельности. Такое мышление формирует возможность умения видеть проблему, различать ее в текучке дел и ситуаций.

— В отличие от теоретического мышления в практическом решаемые задачи, как правило, не имеют «единственно правильного» решения, «правильного ответа». Параметром решения задачи в управленческой деятельности является не положение «правильно—неправильно», а «более или менее приемлемо».

— Для практического мышления руководителя характерна специфическая форма ответственности за решаемые и решенные задачи и проблемы. Ответственность за конечный результат решения задачи руководителя гораздо более высокая.

— Общая направленность мыслительного процесса в практическом решении задач иная — «от общего к частному», а не от «частного к общему», как в теоретическом мышлении.

— Практическое мышление руководителя характеризуется иной системой отношения и позицией к возникающим проблемам, чем в теоретическом мышлении. Для практического мышления эта позиция является исходно преобразующей, действенной. Она требует реализации полученного решения как средства организации действий по изменению ситуации в нужном направлении (а не абсолюте).

— Отличается и характер работы с информацией в рамках практического мышления. Мышление концентрируется вокруг наиболее общих, главных существенных черт, а затем постепенно различия

между «существенными» и «несущественными» чертами во многом утрачивают смысл. В практике управления хорошо известна большая важность, которую имеют детали, частности. Они нередко подсказывают путь решения задачи, а упущение какой-либо «детали» на практике может иметь серьезные и даже необратимые последствия.

2. *Высокая степень неопределенности мышления* руководителя, проявляющаяся в своеобразии и условиях управленческой деятельности.

В практическом мышлении руководителя возникает уникальная ситуация, когда субъект мышления (руководитель) имеет в качестве объекта мышления таких же, как он сам, субъектов (в чем-то даже превосходящих его по сложности организации и индивидуальным особенностям). Он должен принимать в расчет их индивидуальные свойства; наличие у них собственного мнения; их неполную (частичную) подчиняемость; наличие у них сознания (рефлексии); существенные их возможности сопротивляться манипулированию и многое другое. Поэтому такие «социальные объекты» характеризуются высокой сложностью, многочисленностью их признаков и параметров (личностных качеств), а также их скрытностью от непосредственного восприятия и осмысливания.

Поэтому важнейшим мыслительным качеством руководителя является способность к *реконструированию* информации, умение видеть больше, чем дано непосредственно в ситуации, компенсировать тем самым неопределенность условий деятельности.

Неопределенность мышления руководителя может возникать с прямо противоположной причиной — высокой степенью сложности информации и с ее избыточностью. Здесь проявляется два вида неопределенности — *семантическая* и *прагматическая*, выражающиеся в специфике мышления руководителя. Первый вид неопределенности возникает в связи с неясностью, непонятностью тех или иных данных, сообщения, информации в целом. Сложность управленческой информации является непосредственной причиной семантической неопределенности. Умение видеть (домысливать) истинный смысл информации необходим. Второй вид неопределенности —

прагматический — обуславливается неопределенностью средств и путей преодоления ситуации при избыточной степени информации.

Любая организация является *социотехнической системой*, в которой обращение информации сопряжено с компонентами объективности и субъективности; противоречивости, неполной ясности; конфликтности; разнокачественности информационных признаков и их тесной взаимосвязью. Такой симптомокомплекс особенностей информационной основы деятельности руководителя предъявляет особо жесткие условия к процессу мышления. Выделяется специфическое для управленческой деятельности свойство мышления — *свойство системности*.

3. Решения руководителя должны быть конкретными и понятными остальным субъектам управленческой деятельности. В результате развития теоретического мышления получают общие, принципиальные решения проблем. Чем более общий характер носят они, тем они более ценны. Но в плане практического мышления руководителя, его результатом должно быть решение, которое будет являться основой исполнения действий определенного рода. Поэтому для практического мышления решение не самоцель, а средство организации деятельности.

Чем конкретнее решение, тем меньше возможностей для его искажения, тем больше возможностей для четкого контроля за его исполнением.

4. Одной из важнейших и постоянно решаемых руководителем задач управленческой деятельности является *предвидение*. Оно связано с прогностическим (вероятностным) мыслительным моделированием хода и развития событий. Такое моделирование предполагает учет и сопоставление большого количества разнородной и разноуровневой информации, а его результатом будет *система опережающего отражения* будущего управляемой системы. Это свойство делит руководителей на «дальновидных» и «близоруких», и его наличие увеличивает эффективность управления у первых.

*Интеллектуальная состоятельность руководителя.*

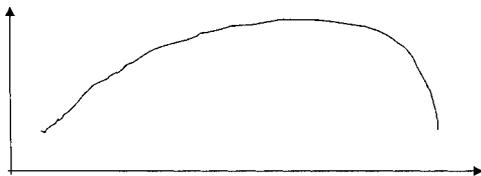
Рассмотренные выше когнитивные процессы восприятия, памяти, мышления интегрированы в психологически более емком поня-

тии — **интеллект**. Интеллект обладает такими свойствами, которые не обнаруживаются при изучении отдельных когнитивных процессов, а являются обобщенным проявлением всей познавательной сферы личности. Поэтому необходимо коротко остановиться на интеллектуальной состоятельности руководителя в системах управления.

Связь интеллекта с управлением, эффективностью управленческой деятельности представляется предельно самоочевидной и первостепенной. Интеллект закладывается генетически и развивается прижизненно. Генетически данный интеллект считается практическим, базовым, а прижизненно сформированный с помощью речи — теоретическим (вербальным). В практике управления наиболее предпочтителен гармонический тип интеллекта высокого уровня развития. Это определяет высокую эффективность овладения и исполнения управленческой деятельности. Практический интеллект использует механизмы теоретического интеллекта как средство своего функционирования; теоретический и практический интеллект един по своим общим механизмам, но специфичен по условиям реализации в задачах, материалах, требованиях к результатам и др.

Как влияет интеллект на эффективность управленческой деятельности?

Существует не прямая, а криволинейная зависимость показателей величины интеллекта и эффективности управленческой деятельности. Эту зависимость определил в 60-х гг. прошлого века американский психолог Е. Гизелли и представил ее графически так.



*Рис. 3.* Зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта

Итак, связь интеллекта с эффективностью управленческой деятельности является не прямой, а множественно опосредованной. На эффективность деятельности, помимо интеллекта, влияют зачастую более сильно многие иные причины. Сам же интеллект оказывает влияние через множество промежуточных переменных. К их числу можно отнести следующие [22, с. 308]:

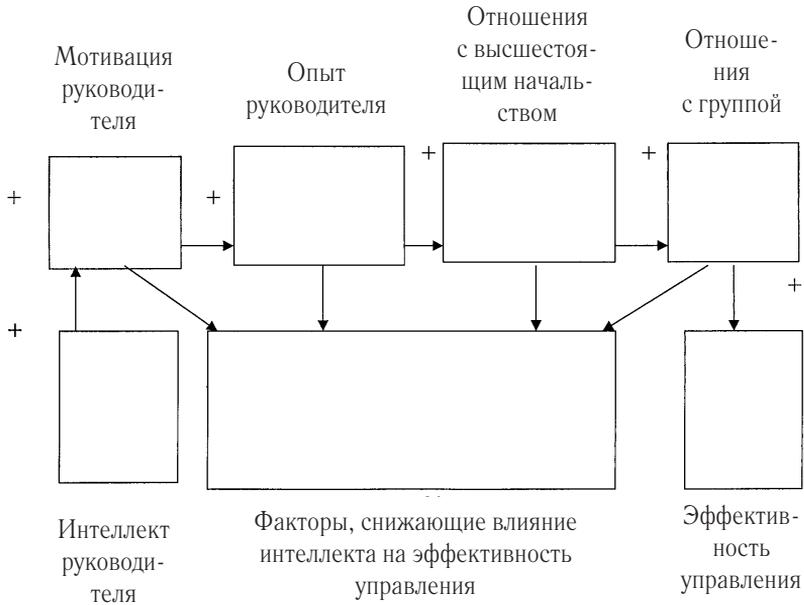


Рис. 4. Модель Фидлера—Лейстера

Сложная криволинейная зависимость эффективности управления от уровня интеллекта объясняется также и другими переменными. Например, была обнаружена обратная связь между уровнем интеллекта и стажем управленческой деятельности (отрицательные корреляции в диапазоне 0,15—0,20) [22]. Наиболее высокие значения интеллекта выявлены как раз у лиц, которые характеризуются меньшим стажем управленческой деятельности. И наоборот, сред-

нее значение интеллекта, соответствующее максимальным показателям успешности деятельности, характеризует лиц со средним и большим стажем управленческой деятельности.

Существует две причины снижения интеллектуального показателя при увеличении стажа. Первая — стаж прямо связан с возрастом (после 60 лет интеллектуальная функция инволюционирует); вторая — увеличение стажа все более связывает человека со сдвигом временного восприятия человека в ретрохронологическую сферу («все дальше уходят в прошлое»), при котором академические знания и навыки все более обесцениваются и теряют свою актуальность. Это отражается в интеллектуальных тестах. Поэтому тот же Е. Гизелли считает, что профессиональный и жизненный опыт являются более мощным средством, влияющим на эффективность управленческого труда, чем непосредственно высокий уровень интеллекта. Кроме того, опыт выполняет определенную компенсаторную функцию по отношению к интеллекту.

Итак, связь уровневых характеристик интеллекта с эффективностью управленческой деятельности достаточно сложна, многократно опосредована и зависит от целого ряда факторов.

Интеллектуальные качества руководителя определяют некоторые сопутствующие эффективному управлению качества личности руководителя:

- интеллектуальный стиль поведения;
- интеллектуальную одаренность в какой-либо сфере управления;
- креативность как общую основу способностей;
- прогностические способности руководителя;
- способность к саморегуляции;
- критичность мышления;
- рефлексивность управления;
- высокую скорость переработки информации;
- высокий общий уровень активности как основу общих способностей руководителя.

## §4. Мотивация деятельности руководителя

Психологические закономерности мотивации — особой побудительной силы личности — рассматриваются обычно в связи с важнейшей управленческой функцией — функцией мотивирования. Целесообразная реализация такой функции руководителем требует знания мотивов личности и умения их использовать. Особую роль функции мотивирования подчеркивают все ведущие специалисты теории и практики управления.

Руководитель формирует в организации систему мотивационных стимулов и одновременно сам действует в соответствии со своей собственной мотивационной активностью. Мотивационная сфера личности и ее основные психологические закономерности являются общими. Не существует какой-либо особой мотивации руководителей и подчиненных — это общая закономерность относительно реализации целостного психологического облика человека. Мотивация исполнения и руководства, подчиняясь одним психологическим закономерностям, имеет различное содержание, специфику управленческой деятельности. Каждый руководитель одновременно является еще и исполнителем, поэтому его мотивация обладает некоторой противоречивостью, связанной с исполнением различных функций в исполнительской и управленческой деятельности. Чем более сложной и интеллектуально зависимой является деятельность, тем большую роль в ее организации и реализации играют мотивационные факторы, тем полнее и более многообразно они проявляются.

Управленческая деятельность является сложной и интеллектуализированной, максимально полно включающей в себя весь спектр психологических закономерностей мотивации.

*Что такое мотивация, какие психологические основы определяют ее функционирование?*

Существует довольно много теорий мотивации. Их принято разделять на две группы: *содержательные* и *процессуальные*. В *содержательных теориях* делается акцент на выявление и изучение тех внутренних побуждений (потребностей, мотивов), которые ле-

жат в основе поведения людей и их профессиональной деятельности. В *процессуальных теориях* раскрываются закономерности целостного мотивационного поведения с учетом взаимодействия мотивов с другими психическими процессами — восприятием, познанием, коммуникацией. Наиболее известными теориями мотивации считаются теории А. Маслоу и Д. МакКлелланда. Не будем останавливаться на сущности этих теорий, вполне достаточно будет общих замечаний о существовании мотивации в общетеоретическом ключе психологии.

Большинство специалистов-психологов, занимающихся вопросами мотивации, сводят ее понятие к понятиям психических явлений, которые становятся (в определенный момент) побуждениями к действию (К. К. Платонов). Побудителями деятельности человека, в форме мотивов могут выступать потребности, влечения, эмоции, интересы, установки, идеалы. Это позволяет выделять уровни мотивов, где низшие мотивы подчинены высшим (В. В. Давыдов) и определяются побуждениями к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; или как совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность субъекта; или как осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности (А. В. Петровский), и другие определения. Все они подчеркивают, что **мотивы**:

- основываются на системе потребностей человека;
- формируют и повышают активность человека в некоторое время;
- побуждают его делать выбор и определять цели.

**Мотивацией** называют совокупность наиболее стойких мотивов, определяющих направленность личности, ее ценности, ориентации и деятельность в целом. Иногда добавляют к этому определению мотивации качества активности, стимулирования направленности.

**Потребности** в жизни человека являются первичными побудителями его активности, которые в процессе развития личности (социализации) трансформируются в потребности более высокого, иде-

ального, уровня. Но любые потребности являются основой формирования мотивов и мотивации.

*Как можно классифицировать систему потребностей человека?*

Можно выделить четыре группы потребностей, классифицируемых по признаку уровня социального содержания (С. Б. Каверин):

1. *Биогенные потребности.* К ним относят потребности в безопасности, самосохранении; эмоциональном контакте; ориентировочные; потребности в двигательной активности и игре.

2. *Психофизиологические потребности.* Это круг гедонистических потребностей; потребности в эмоциональном насыщении, свободе, восстановлении энергетических кондиций.

3. *Социогенные потребности.* Потребность в самоутверждении, общении, познании, самовыражении.

4. *Высшие потребности.* Потребность быть личностью; нравственные и эстетические потребности; потребности смысла жизни; в подготовленности и преодолении; в творческом труде и творчестве.

Эти виды потребностей человека расположены в иерархической структуре соподчиненности. Это значит, что потребности каждого вышележащего уровня возникают (актуализуются) только тогда, когда удовлетворены потребности низших уровней. Например, если человек испытывает сильный голод, то именно он является главным мотивирующим фактором его поведения. Лишь после того, как эта потребность будет удовлетворена, он сможет стремиться к удовлетворению потребностей других уровней, содержание которых более идеально. Потребности биологического уровня обеспечивают выживание, а социогенные и высшие — развитие личности. Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, высшие потребности никогда невозможно удовлетворить. Поэтому процесс развития мотивации безграничен и «принципиально ненасыщаем» (А. Маслоу). Социогенные и высшие потребности мало детерминированы генетически, поэтому они обладают высокой вариативностью и неопределенностью, а удовлетворение их определяет личностное развитие и обогащает внутренний мир человека.

Почему мы говорим о потребностях, а подразумеваем мотивацию? Потому, что мотивация это и есть потребность, достигшая некого уровня, *на котором она стала осознаваемой*. Мотивы и потребности постоянно флуктуируют из области подсознания в область сознания, и наоборот. О мотивации мы говорим в случае, если потребность высоко актуализована, т. е. она обозначается как мотив.

Управленческая деятельность представляет руководителю широкий спектр возможностей для удовлетворения самых различных потребностей и требует широкой мотивации активности управления. Феномены лидерства, власти, доминирования, социального влияния и другие связаны со специфической мотивацией самоуважения, самоактуализации, самовыражения, творчества, смысла жизни и др. От меры развития таких потребностей и мотивации зависят профессиональные успехи в управленческой деятельности, а также и *предпочтение самой личностью этой деятельности*. Для руководителей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения — стремление избежать неуспеха. Такое положение стало основой разработанной Дж. Аткинсоном *теории субъективно предпочитаемых рисков* в управлении. Было доказано, что сочетание двух этих потребностей («достигать успеха» и «избегать неуспеха») определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способы поведения в условиях риска. Руководители с развитой мотивацией достижения имеют сильную тенденцию к выбору задач, целей, планов некоторого среднего приемлемого уровня рискованности. Успешность в них существенно зависит от личных усилий, хотя и предполагает определенную рискованность. Если же элемент риска полностью исключается, то резко падает вероятность «выигрыша» — получение конструктивных результатов. Для лиц с низкой мотивацией достижения характерно парадоксальное повышение субъективно приемлемого риска. Они склонны все пускать на волю случая, поскольку «от них ничего не зависит и все в воле случая».

При анализе структуры мотивационного поведения руководителя необходимо уделять внимание трем взаимосвязям. Во-первых, если человек чувствует, что между затратами труда и результатами существует прямая связь, то мотивация возрастает, и наоборот; во-вторых, существуют ожидания взаимосвязи между результатами труда и вознаграждением или поощрением. Если между ними существует прямая видимая связь, то мотивация увеличивается, и наоборот; в-третьих, существует субъективная валентность ожидаемого вознаграждения или поощрения. В результате общую мотивированность поведения ( $M$ ) можно определить как функцию трех рассмотренных взаимосвязей и выразить следующей зависимостью:

$$M=(Z-P)(P-V) \times \text{валентность},$$

где  $Z-P$  — затраты труда и результаты;

$P-V$  — результаты и вознаграждение.

Чем выше человек расценивает достигнутые общие результаты за счет его деятельности, тем выше его мотивация, тем в большей степени он считает себя обязанным интенсивно и эффективно работать дальше. На этом положении строится концепция *партиципативного управления*, суть которого состоит в привлечении подчиненных не только к исполнению, но и к самой организации управления, включая принятие управленческих решений. В ряде случаев партиципативность дает высокие результаты. Это и система пожизненного найма, и формирование единого корпоративного духа, и культивирование чувства сопричастности к работе фирмы, формирование единого корпоративного духа и др.

Среди разнообразных потребностей, которые формируют мотивацию, существует особый класс потребностей, обуславливающих внутреннюю мотивацию. Ее источник находится внутри самой деятельности. Внутренние процессуальные потребности являются принципиально ненасыщаемыми, через них личность развивается, а не только удовлетворяет свою нужду в чем-либо. *Система внутрен-*

ней мотивации имеет ряд специфических особенностей, проявляющихся даже в наименее развитых ее формах.

Какие мотивы в управленческой деятельности можно отнести к системе внутренней мотивации?

1. *Стремление к новизне.* Прекращение поступления информации извне вызывает сильные негативные эмоции с сильную потребность компенсировать «информационный вакуум».

2. *Стремление к двигательной активности.* Потребность в элементарной двигательной активности.

3. *Стремление к эффективному и экономному освоению деятельности и поведению в ней.* Реализуется не просто активность субъекта, но и стремление к наиболее эффективным ее формам, приводящим к лучшим результатам.

4. *Стремление к самодетерминации.* Потребность быть «хозяином» своего поведения, своей жизни.

5. *Стремление к самоактуализации.* Это стремление человека «осуществить то, что он может осуществить» (А. Маслоу), раскрыть свой личностный потенциал.

Между системами внутренней и внешней мотивации существуют достаточно сложные взаимоотношения. Реализация внешних мотивов может усиливать внутренние, тогда как реализация внутренних мотивов может приводить к формированию новых более сложных результативных (внешних) мотивов, при которых чем интереснее и необычнее работа, тем большего хочется в ней достичь. Однако гипертрофия внутренней мотивации может вести к снижению внешней мотивации, когда человек настолько поглощен самим процессом деятельности и получает от него столь сильное удовлетворение, что результаты отходят на n-ый план, становятся субъективно незначимыми. Гипертрофия внешней мотивации может разрушать внутреннюю мотивацию.

Однако необходимо всегда помнить, что мотивация к работе, деятельности — это лишь часть мотивации жизни человека. Если профессиональная мотивация деформируется или терпит крах, то нарушается и вся система мотивации человека в целом. Наступает утра-

та смыслов жизни, личностная драма. Поэтому мотивация жизни должна быть многогранной, многофокусной, являться средством саморазвития, профилактики мотивационных кризисов профессии.

## §5. Эмоциональные состояния в управленческой деятельности

Психическая организация управленческой деятельности не ограничивается когнитивными, мотивационными, коммуникативными компонентами, а необходимо включает еще и эмоционально-регулятивные, играющие важную роль в ее организации. Тесная связь эмоциональных и волевых процессов, их определяющее влияние на контроль человека за своими состояниями в ходе деятельности отражаются в понятии *эмоционально-волевой регуляции состояний*.

*Эмоции* — это психические явления, которые определяют отношение человека к действительности, это форма оценочного, субъективного отношения к действительности. Эмоции могут функционировать в осознанной и неосознанной форме. На основе эмоций у человека формируются *чувства*, которые возникают при необходимой степени осознания предмета эмоции и отличаются высокой стабильностью, сложностью в переживании человеком своего отношения к предметам и явлениям действительности. Эмоции как основа отношений более привязаны к конкретной предметной ситуации и событиям и поэтому являются ситуативными. Чувства же менее привязаны к ситуации, но в большей мере чем эмоции соотносятся с явлениями, имеющими стабильную мотивацию, отличаясь от эмоций по степени сложности, осознанности, устойчивости, предметной отнесенности.

Эмоции и чувства выполняют две основные функции — *сигнальную* и *регулятивную*. Они сигнализируют о том, что из происходящего имеет для личности наибольший смысл и значение. Кроме того, они определяют, регулируют содержание поведения человека, влияя на особенности этого процесса напряженностью, длительностью способами проявления активности и деятельности и т. д. В зависимости от тональности выделяют две группы эмоций и чувств — *стениче-*

*ские* — положительные, и астенические — отрицательные. Хотя эти крайние проявления эмоций и чувств довольно редко проявляются, а в действительности, как правило, проявляется множество промежуточных их значений. Выделяют еще и *амбивалентные* эмоции и чувства, сочетающие переживание и положительных, и отрицательных отношений к одному и тому же предмету одновременно.

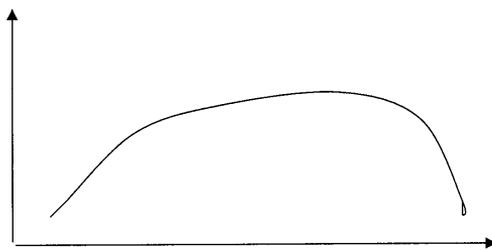
Эмоциональные процессы характеризуются фазовостью, нарастанием эмоционального напряжения, которое сменяется фазой разрешения, снижения напряженности. Для чувств фазовость характерна в гораздо меньшей мере, поскольку они являются стабильными формами отношений. Выделяют несколько основных категорий чувств: *интеллектуальные, моральные, эстетические и практические*. Выделяется также и четыре вида эмоциональных состояний: *настроения, аффекты, стрессы и фрустрации*. Все они характеризуются различной спецификой реализации системы отношений человека.

Отношения человека к действительности определяются не только эмоциями и чувствами, но и *волевыми процессами*, которые функционируют в виде *волевого акта* и характеризуются моментом *волевого усилия*. Волевые возможности человека определяют волевые свойства личности. Волевой акт имеет три основных звена, проявляющихся в действии. Первое — осознание человеком целей и формирование необходимости их достигать. Как правило, такие цели личности множественны, имеют различную мотивацию, побуждающую человека стремиться к ним. В таком процессе в качестве второго этапа рассматривают «борьбу мотивов», связанных с выбором цели достижения. Он завершается принятием решения о выборе целей и способов их достижения. Третий этап характеризуется реализацией принятого решения и связан с преодолением не только внешних, но, главное, внутренних трудностей — с волевым усилием. Это усилие связано с преодолением импульсивных и очень сильных желаний и потребностей («хочу») и осознанной ориентацией поведения на достижение целей («надо»). *Волевоe усилие может принимать различную форму*: побуждения — инициации действия (уси-

лия заставить себя сделать что-либо); запрета — удержание себя от того, чтобы не сделать что-то; поддержания работоспособности — усилия по преодолению усталости; контроля; сопротивления внешним помехам, воздействиям.

В зависимости от степени развития волевых процессов и их роли в организации личности говорят о *волевых свойствах личности* (дисциплинированности, смелости, стойкости и др.). Воля выступает как средство корректировки влияния эмоций на деятельность человека. Эмоции и воля — своего рода система противовесов и сдерживания, формирующая *психическое состояние* человека. Психическое состояние определяет эффективность любого рода деятельности, в том числе и управленческой. От него зависит *работоспособность* человека и успешность профессиональной деятельности. Это реализуется на уровне активации, эффективность деятельности при этом снижается как на низком, так и чрезмерно высоком уровне активации. Эта зависимость впервые была определена американцами Р. Йерксом и Д. Додсоном (рис. 5).

Эффективность деятельности



Уровень активации

Рис. 5. Обобщенная зависимость успешности деятельности и уровни активации

Кроме того, доказана прямая связь между степенью негативного психического состояния и сложностью психических процессов, образований. Негативные состояния сильнее влияют на более слож-

ные процессы, образования и виды деятельности, чем на простые. Например, под воздействием стрессовых факторов или психического утомления сначала в большей мере снижаются интеллектуальные функции (как более сложные), а затем моторные, исполнительские функции (как более простые). Две эти специфики — работоспособность и влияние негативного психического состояния — наиболее важны для понимания специфики эмоционально-волевой регуляции состояний в целом и для ее особенностей в управленческой деятельности [22].

*Стрессы* в деятельности руководителя возникают часто, поэтому ими необходимо управлять. Стрессом называется психическое состояние повышенной напряженности, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия — стрессоры (стрессогены), и носящее адаптивный характер. К основным факторам, вызывающим стрессы в управленческой деятельности, можно отнести следующие:

1. Фактор *информационной нагрузки*. Руководитель имеет дело с очень разнородной и разносторонней информацией, обладающей различной степенью достоверности. Объем информации, требования к ее переработке входят в противоречие с психическими возможностями субъекта управления. В этой связи появляется высокая когнитивная нагрузка, выступающая как значимый фактор повышения напряженности, ведущий к стрессам.

2. Фактор *информационной направленности*. Информационная избыточность в деятельности руководителя постоянно сочетается с ее хронической недостаточностью. С одной стороны, информации много, с другой — не хватает нужной, наиболее важной для принятия решения в конкретной ситуации управления. Руководитель вынужден усиленно искать необходимую информацию либо действовать в условиях неопределенности, т. е. риска. Такая ситуация является стрессогенной.

3. Фактор *ответственности*. Мера ответственности руководителя высока и специфично ее содержание. Это не только ответственность за результат, но еще и ответственность за других людей — исполнителей, за конечные результаты работы и пр.

4. Фактор *дефицита времени*. Это самый объемный стрессогенный фактор. Он обусловлен обилием задач и функций руководителя, которые необходимо решать в условиях жесткого лимита времени.

5. Факторы *межличностных конфликтов*. Являются постоянными спутниками управления, поскольку затрагиваются интересы самых различных людей, их межличностные отношения и связи.

6. Факторы *внутриличностных конфликтов*. Это своеобразные ролевые конфликты, где источником стресса являются требования одновременной реализации нескольких различных ролей, которые не совпадают по своему амплуа. Они ведут к состоянию ролевого конфликта и противоречивости действий руководителя.

7. Фактор *полифуксности управленческой деятельности*. Предполагает формирование стрессогенов в ситуациях необходимости одновременно решать многие задачи, выполнять многие функции и обязанности.

В целом система стрессовых факторов управления разнообразна и многочисленна, как и сама внешняя среда организации. Любой компонент при определенных условиях может стать стресс-фактором.

Влияние стресса на процессы управления неоднозначно. Это зависит от *фаз развития стресса* — мобилизации, расстройств, деструкции.

1. Фаза *мобилизации*. На этой фазе эмоциональная напряженность еще не достигает своего пика, максимума. Поэтому она оказывает преимущественно тонизирующее, стеническое воздействие на функционирование психических процессов человека, на его психическое состояние. Здесь стресс определяет своеобразную «мобилизационную готовность» руководителя, а сама фаза обозначается понятием «продуктивный стресс» (эвстресс), который повышает адаптивные возможности психики в целом.

2. Фаза *расстройства*. Переживается после того как мобилизационные параметры стресса не перейдут за некий предел возможностей. Эмоции из положительных, стенических трансформируются в неопределенные состояния отношений к ситуации. При этом, в пер-

вую очередь, сбивается функционирование в когнитивной сфере психики, сужается объем восприятия, ухудшается качество оперативной памяти, затрудняется актуализация (воспроизведение) информации в памяти. Особенно значительные изменения становятся заметны в мышлении — снижаются его продуктивность, креативность и другие качества. Говорят о *феномене уплощения мышления*. Деятельность реализуется не по типу адекватного соответствия ситуации, а по типу образцов прошлого опыта, проявляется алгоритмизованность способов и форм действий, деятельности.

Возникающие и возрастающие на этой фазе явления характеризуют «непродуктивный стресс» (псистресс, перерастающий в дистресс).

3. *Фаза деструкции*. Характеризуется максимальной дистрессовостью — полным распадом организации деятельности и значительными функциональными нарушениями психики. Иногда блокируются восприятия, память, мышление, и человек действует в режиме сложившихся в его опыте автоматизмов. Такие нарушения происходят по типу *гипервозбуждения* или *гиперторможения*. В первом случае поведение человека дезорганизовано, хаотично и строится как беспорядочная последовательность действий. Во втором случае, наоборот, проявляется полная блокада деятельности и поведенческой активности, возникают состояния заторможенности и оцепенения, отрешенности от ситуации. Фаза деструкции характеризуется резким снижением показателей эффективности деятельности.

В психологии изучены факты индивидуальной стрессоустойчивости личности. Это способность сохранять высокие показатели психического функционирования и деятельности при возрастающих стрессовых нагрузках. Данная способность зависит от индивидуальных особенностей человека переживать в достаточно большом диапазоне мобилизационную фазу стресса. В соответствии с этим качеством стрессоустойчивости выделяют три типа личности:

- резистентные — долго переживают фазу мобилизации («стресс вола»);
- кратковременно переживают фазу мобилизации («стресс кролика»);

— долговременно переживают фазу мобилизации и могущие эффективно работать только в этой фазе («стресс льва»).

Сильное и негативное влияние стресса на управленческую деятельность ставит задачи его профилактики и управления им. В психологии эта сфера знания и практики считается достаточно изученной и в различной литературе существует много вариантов такого рода средств. Приведем наиболее типичный вариант:

- рационализировать свой рабочий день;
- планировать работу по своим возможностям;
- чередовать тактики выполнения работы;
- разгружать себя, делегируя полномочия;
- никогда не брать работу на дом;
- не затягивать рабочий день ни для себя, ни для других;
- быть постоянно готовым к неожиданностям;
- осуществлять профилактику утомления и усталости;
- научиться чувствовать развитие стрессовых ситуаций и многие другие.

## **Резюме**

Психологической основой реализации управления являются процессы восприятия. Они охватывают широчайший спектр информационного преобразования, который осуществляют в восприятии. В главе рассмотрены лишь основные особенности восприятий, анализировано их значение и специфика, описаны некоторые типичные ошибки восприятия специалиста в сфере управления, связанные с фундаментальными особенностями психики человека.

Относительно функции памяти отмечены ее специфические особенности, безусловно влияющие на эффективность управленческой деятельности. Среди них отмечают:

1. Образная память в социальной перцепции. Это память на особенности и различия людей и групп людей друг от друга, на информацию не о предметах, а о субъектах.

2. Большой объем памяти на системы знаковой информации и логику отношений.

3. Эффективность функционирования памяти в жестком временном режиме, позволяющая воспроизводить информационные следы «в нужное время и в нужном месте».

4. Высокая динамичность оперирования в памяти с различными оперативными единицами и ситуациями, постоянная готовность к актуализации (требования к ее скорости).

Весьма основательно отражена специфика особенностей мышления руководителя в управленческой деятельности, включая практику решения управленческих задач и принятия управленческих решений. Мышление в целом характеризуется особенностями практического мышления руководителя, высокой степенью неопределенности, особенностями решения управленческих задач, высоким уровнем прогностичности и предвидения, интеллектуальной состоятельностью.

Среди мотивационных комплексов труда руководителя в сфере государственного и муниципального управления отмечены фундаментальные психологические закономерности мотивирования труда. Главную мотивирующую функцию выполняют параметры: затрат на труд; результатов труда; вознаграждения и валентности — некой системы ожиданий. Мотивирующее действие активизирует стремление руководителя к новизне (инноватике), двигательной активности, эффективному освоению технологических и поведенческих схем деятельности, самоактуализации и повышению статусных позиций.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Каковы особенности реализации перцептивных процессов в управленческой деятельности?
2. Что представляют собой индивидуально-стилевые различия в управлении?
3. Каковы типичные ошибки восприятия в управлении?

4. Какое значение имеют параметры памяти в управленческой деятельности?
5. В чем специфика мышления в деятельности руководителя?
6. В чем проявляется интеллектуальная состоятельность руководителя?
7. Что такое мотив и мотивация деятельности?
8. Каковы условия эффективной мотивации деятельности руководителя?
9. Какое значение имеют эмоции в управлении?
10. Каковы принципы профилактики негативных эмоциональных состояний в деятельности руководителя?

### Глава 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

Системы управления включают в свою структуру различные элементы социально-психологического содержания. Наиболее важными социально-психологическими элементами систем управления являются: группа, личность, руководитель и психологические явления, которые связывают между собой элементы систем и определяют их коммуникативное единство и целевую ориентацию. Достаточно сказать, что управление как специфический вид профессиональной деятельности осуществляется в организации, представляющей собой социальную общность. В ней действуют как психологические, так и социальные законы, определяя явления управления и организационную динамику. Руководитель в процессе практической деятельности все больше убеждается, что организацией и ее работниками в значительной мере управляют не только административно-директивные влияния. В значительной мере воздействия оказывают неформальные средства влияния, реализуемые в контексте социально-психологического спектра.

Сущность организации управления представлена психологическими феноменами, поскольку ее элементом являются люди, составляющие основу, а социальный характер зависит от структурных и системных характеристик. Поэтому суть социальной организации, являющейся объектом управления, легко определяется с точки зрения специфической формы объединения — группы индивидов, работников, деятельность которых сознательно координируется и направляется субъектом управления для эффективного достижения общих целей и реализации совместных интересов.

Любая организация может иметь как формальную, так и неформальную структуру.

Формальная структура представлена следующими разновидностями<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> Урбанович А. А. Психология управления: учеб. пособие. Минск: Харвест, 2002.

— *должностная структура*, в ней обычно указывается штатно-должностной состав организации;

— *функциональная структура*, определяется соотношением функций должностных лиц (руководителей, специалистов, служащих аппарата управления и другими лицами);

— *социально-демографическая структура*, в ней выделяют группы по возрасту, полу, социальному положению и прочим характеристикам;

— *профессионально-квалификационная структура*, в ней выделяются группы по опыту работы, профессиональной специализации, специальному и общему образованию.

Наряду с формальными структурами, в любой организации существуют и серьезно влияют на общую управляемость неформальные группы. Они представляют собой спонтанно возникающие малые и микрогруппы людей, которые регулярно вступают в неформальное взаимодействие для достижения лично значимых целей.

Основной проблемой управления остается необходимость гармонизации формальных и неформальных структур в организации любого административного типа.

## **§1. Малая группа как объект управления**

Современный анализ систем управления и разработка их эффективной практики немислимы без психологического определения и учета понятий «группа», «малая группа», «коллектив» и др. Это следует из того, что деятельность индивида и его управляемость в группе и в изоляции существенно различаются. В группе, в коллективе человек ведет себя иначе, чем в изолированных условиях. В социальной психологии, в рамках теории человеческих отношений, разработана концепция общества, состоящего из малых групп. Такое выделение специфичности малых групп в рамках концептуального анализа социальных систем обязывает нас учитывать их закономерности и в системе социальных и экономических отношений. Человек усваивает и транслирует нормы и ценности общества

(социализируется), осознает себя членом общества и экономических отношений именно через посредство малой группы, в которую он включен. В свою очередь, общество воздействует на человека не непосредственно, а через малую группу. Наконец, существует целый ряд вопросов в теории и практике управления, требующих знания закономерностей малых групп:

- срабатываемость, совместимость в групповой работе;
- профилактика групповых конфликтов и управление ими;
- эффективное управление персоналом;
- производственное, профессиональное обучение;
- психологический климат организации и многое другое.

Любое подразделение организации состоит из малой группы людей. Любая большая производственная группа всегда делится на малые, независимо от индивидуального желания ее членов, где социальные ощущения каждого человека гармонизируются. Малая группа есть тот социальный организм, через который осуществляется реализация конкретной человеческой личности.

Интересные психологические эффекты деятельности человека в группе были обнаружены давно. Сегодня в социальной психологии существует специфическое понятие «социальная фасилитация», обозначающее изменение системы взаимодействий, реакций, поведенческих комплексов в присутствии других людей. Социальная фасилитация побуждает человека, находящегося в группе, не только более ответственно выполнять те или иные задания, но и более активно, тем самым повышая общую энергетическую составляющую процесса в системе. Этот эффект подтверждает существование психологического взаимодействия между людьми в группе на уровне полевой, энергоинформационной действительности. Еще в начале уходящего века (Меде, Олиарт, Бехтерев) экспериментально установлено, что восприимчивость человека во время работы к шумам снижается на 20%, а способность переносить боль (снижаются болевые пороги) увеличивается. На индивидуальную деятельность в группе сильно влияет *лидерство*, т. е. наличие такого члена группы, который ведет ее за собой. Так, например, наличие в спортивной группе гон-

щиков лидера повышает общую скорость движения группы, в производственной бригаде наличие лидера позволяет оптимально строить внутригрупповые и должностные взаимоотношения. Обнаружено, что в группе отсутствуют наиболее крайние суждения об оцениваемых объектах, суждения приобретают некоторую усредненную величину для всей группы.

Что именно обуславливает динамику изменения активности человека в группе? Подсознательное, идеомоторное действие, реализуемое очень часто на уровне интуитивной организации, как минимум определяется социальной природой личности человека. Активизируется, прежде всего, такой важнейший компонент самосознания, как самооценка. Напомним, что именно самооценка в ее главных компонентах является системообразующим механизмом адекватного, соответствующего условиям и целям действия. Самооценка, что является общеизвестным психологическим фактом, формируется прогностически и сличается в группе. Она находится как бы в постоянном сопоставлении с нормами и критериями группы. Это постоянный «самомониторинг» своих возможностей, независимо от степени осознанности этого восприятия себя самого группой в трех отношениях: каким я был и воспринимался (ретроспективная самооценка); каков я есть (актуальная самооценка); каким я буду и каким я должен быть (прогностическая самооценка). Такое деление условно.

Существовая обязательно в таком триединстве, самооценка всегда гармонична и проявляется в едином континууме самосознания. Значительные отклонения в структуре самооценки меняют ее психологическое содержание и описываются с позиций патопсихологических изменений личности. Поэтому жесткий процесс социального контроля деформирует, оказывает наиболее сильное влияние на состояние самооценки члена группы, определяя содержание социальной фасилитации. Так, Д. Майерс [31] описывает эксперимент Н. Коттрелла по заучиванию бессмысленных слогов в варианте «простого присутствия» и «воздействия глазеющей толпы», при котором усиливаются доминирующие реакции поведения. Такая си-

туация напряженного оценивания (воздействующая на самооценку) во многом объясняет: почему человек лучше работает за лидером; почему активность возрастает с увеличением референтности (оцениваемости) группы; увеличение индивидуальных пределов чувствительности к присутствию референтов и другие эффекты социальной фасилитации.

Говоря о результатах исследований взаимодействия членов в групповой деятельности, В. М. Бехтерев отмечал еще и факт изменения процессов мышления, снижающего общую их продуктивность: группа оказывает отрицательное воздействие на логическое мышление ее членов. Две трети лучших решений осуществляются в условиях индивидуальной работы. При выполнении же простых заданий в группе испытуемые работают быстрее, но с более низким качеством работы. В экспериментальной школе факультета психологии Санкт-Петербургского университета эта особенность групповой интеллектуальной деятельности еще в 1970-е гг. была сформулирована в виде закономерности того, что сумма показателей группового интеллекта всегда ниже лучших показателей интеллекта ее членов. Одним словом, в группе всегда существуют генераторы идей, которые независимо от других создают и предлагают всевозможные модели группового взаимодействия, системы организации и самоподчинения, статусные ограничения. В функционировании психологических механизмов фасилитации, кроме самооценки, необходимо упомянуть о механизмах внимания, реализующихся в группе. Качества внимания сильно зависят и от степени референтирования, и от особенностей групповой динамики. Например, качества концентрации внимания сильно зависят от состава группы, палитры цветового решения одежды, членов группы, среды, уровня ожиданий и пр. Точно также можно говорить и о других качествах внимания — объеме отвлеченности, распределении, переключении. При необходимости можно расширить список качеств, определяющих механизм социальной фасилитации. Перейдем, однако, к самому психологическому понятию малой группы.

### *Психологическое определение малой группы.*

Какую группу в психологии называют малой? Существует много определений, но все они сводятся к понятию того, что это немногочисленная социальная группа, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в постоянном личном контакте друг с другом. И это является основой возникновения как эмоциональных отношений, так и особых групповых норм и ценностей. Основными признаками малой группы являются:

- общая цель и общая для всех членов группы деятельность;
- личные контакты между членами группы;
- определенный эмоциональный климат внутри группы;
- наличие особых групповых норм и ценностей.

Рядом авторов, особенно зарубежных, выделяется еще один специфический признак — наличие ролевой иерархии и распределение ролей между членами группы. Хотя необходимо отметить и то, что наряду с этими, определяющими малую группу специфическими признаками, существуют более общие, характеризующие ее специфичность:

- наличие у членов малой группы чувства принадлежности к ней;
- автономность малой группы, т. е. относительная независимость ее от членов других групп;
- сплоченность малой группы, т. е. группа всегда чувствует себя как нечто единое, целое;
- наличие действенного социального контроля;
- наличие особых форм и способов управления деятельностью группы со стороны ее членов.

Из приведенных выше признаков в психологии выделяют еще и вторичные эффекты, которые также составляют специфику малой группы:

- конформность членов малой группы;
- интимность (интимность дистанции общения) отношений между членами малой группы;
- гомогенность членов малой группы — это значит, что существует некоторое подобие психологических, социально-психологи-

ческих и других характеристик членов малой группы (пол, возраст, образование, система ценностей, ориентация, установки и т. п.);

— добровольность объединения членов в группу;

— определенная стабильность группы означает тот факт, что всегда имеется определенный промежуток времени, в течение которого группа реально существует в определенном составе.

Все перечисленные специфические характеристики и параметры малой группы раскрывают ее уникальное своеобразие. Являясь элементом (ячейкой) большой общественной системы, в больших социальных группах она как бы преломляет мощные потоки их воздействий на конкретного человека, являющегося, в свою очередь, ее элементом (членом), ориентирует, сглаживает и усиливает общественные импульсы личности.

#### *Структура малой группы.*

Короткий эффективный обзор структуры и динамики существования малых групп требует дополнительного определения их видов. В социальной психологии сложилась довольно стабильная классификация малых групп. Такая классификация производится по различным основаниям.

1. По степени интенсивности (плотности) контактов между членами группы могут быть:

— *Первичные* — в них существует высокая степень солидарности, отношения между членами группы тесные, дружественные, сердечные. Сердечные отношения между членами такой группы являются самой главной ценностью этого вида группы.

— *Вторичные* — в этих группах отсутствуют постоянные личные контакты каждого с каждым. При этом размеры вторичных групп значительно больше первичных.

Примером первичных групп могут служить семья, личные группы, состоящие из хороших приятелей и пр. Производственные, научные, партийные и другие группы могут служить примером вторичных групп.

2. Классификация, связанная с наличием или отсутствием в группе регламентации деятельности:

— *Формальная группа* (официальная — по Л. П. Бурево́й) — ее размер, структура, порядок управления деятельностью членов определенным образом регламентируются, т. е. устанавливаются определенными правилами.

— *Неформальная группа* (неофициальная — по Л. П. Бурево́й) — это спонтанная, самовозникающая группа, характерным понятием для которой является такое, как неформальный лидер, в отличие от формального лидера в формальной группе. В неформальной группе нет жесткого членства, но в ней существуют определенные правила поведения, определенная групповая мораль.

3. Классификация по признаку необходимости решения групповой определенной задачи — проблемная группа. Формируется с конкретной целью, как правило, бывает формальной по принципу регламентации деятельности. Существование такой группы регламентировано во времени — после достижения поставленной цели, определенного результата такая группа, как правило, трансформируется или распадается.

Специалисту в сфере управления экономикой, в менеджменте и маркетинге необходимо владеть основными психологическими знаниями о группах как объектах управления, их закономерностях функционирования и взаимодействия. Наиболее важными параметрами группы, определяющими ее структуру, являются:

- размер группы;
- структура коммуникаций;
- структура ролей.

#### *Размер малой группы.*

Особенно важной в практике управления представляется психологическая характеристика группы с позиций числа ее членов. Какое количество человек в группе является оптимальным для лучшего управления ею? Каково возможное минимальное и максимальное количество членов группы?

Относительно нижней границы размера малой группы до сих пор нет однозначного решения специалистов. Одни утверждают, что малая группа может иметь размер от трех человек и более, т. е. в каче-

стве нижней границы указывается трое членов. Другие исследователи считают, что малая группа образуется уже из двух человек, между которыми реализуется весь комплекс группового взаимодействия и коммуникаций.

Верхний предел малой группы также не установлен точно. Считается, что группа может состоять из тридцати, а иногда сорока человек. Такие многочисленные группы управляемы только официально и поэтому организовываются преимущественно по формальному признаку, регламентирующему их деятельность, и поэтому являются *формальными*. Неформальная группа состоит максимально из 7—8 человек, поскольку при большем числе членов группы возникает процесс переконструирования, «перекройки» ее на другие подгруппы. Наибольшее значение в психологической сути группового эффекта имеет прибавление к группе, состоящей из двух членов, т. е. диаде, третьего члена. Это гораздо важнее, чем прибавление четвертого, пятого членов, т. к. именно этот факт создает в группе «эффект большинства» и «меньшинства», который определяет специфику многих групповых явлений. Наиболее тесно связаны между собой члены в диадах. Эта связь характеризуется:

- высоким межличностным напряжением и эмоциональностью;
- тенденциями избегать несогласия, несогласованности;
- высоким уровнем обмена информацией;
- жестким распределением ролей и высокой степенью терпимости участников группы.

Данные американских исследователей показывают, что группы численностью в два человека — диады — встречаются в 71 % от их общего количества; из трех человек — в 21 %; из четырех человек — в 6 %.

### *Структура коммуникаций в группе.*

Содержание структуры коммуникаций в группе определяется порядком передачи информации от одного члена группы к другому для того, чтобы обеспечить эффективное функционирование группы и решение групповых задач. Структура коммуникативных свя-

зей в группе хорошо отображается в виде графика связей, где каждый его элемент обозначает ранговое место члена группы. Как показывают многочисленные исследования, тип коммуникаций в группе и эффективность решения задачи во многом зависят от самой задачи. Это положение свидетельствует о том, как важно правильно формулировать групповую задачу, адекватно использовать взаимодействие членов группы в ее решении. Наилучшим является такой вариант групповой задачи, при котором между всеми членами группы образуется обратная связь (координационное взаимодействие), а в групповой динамике четко выдвигается ситуативный лидер.

Эксперименты Бейвеласа показали, что в структуре группы физическое, пространственное положение членов в коммуникативных потоках при решении определенной задачи может стать причиной их лидерства. Если член группы в коммуникативной структуре занимает центральное положение, то он становится своеобразным «контактером», замыкая коммуникативные связи и потоки информации между членами группы. Это придает ему более высокий статус, и он начинает контролировать информацию, поступающую к другим членам группы. Большое значение в определении места в групповой коммуникативной системе имеет структура престижа в группе. Структура престижа хорошо определяется рангами статусов в группе, получаемых в результате социометрических измерений.

#### *Структура ролей в группе.*

Распределение ролей между членами группы в значительной мере облегчает задачу функционирования группы, быстроту, точность, эффективность решения групповых задач. Так, во всякой группе существуют полярные амплу лидера и отверженного, а между ними можно выделить довольно много других ролей различной направленности и содержания. Например, роль оппозиционера — члена группы, активно выступающего против лидера; мученика, взывающего о помощи и одновременно отказывающегося от нее; моралиста, искренне считающего себя правым в любой ситуации группового действия; агрессора; шута; провокатора; педанта и мно-

гих других. Определяют структуру группы и функциональные роли ее участников. Исследуя процессы совместности в малых производственных группах, состоящих из 3–6 человек, американские психологи обнаружили, что в условиях полярной зимовки на арктической станции определяющим совместимость членов группы был радист. В ситуации жестких экстремальных условий деятельности группы, где стрессовую составляющую определяют: низкие температуры (–50–70 °С); полная изоляция группы зимовщиков от внешнего мира — с февраля по ноябрь приблизиться к месту зимовки практически невозможно, а геомагнитные аномалии нарушают связь с группой; теснота; невозможность одиночества, уединения; пониженная физическая активность; половая однородность и пр. Когда же высокоширотная связь с миром была невозможна, и радист прекращал свою деятельность, он становился изгоем. При этом изменялось его отношение к группе и отношение группы к нему. После того как связь возобновлялась (становилась объективно возможной), радист осуществлял свои ролевые функции. Он вновь занимал свое место в коммуникативной структуре группы и становился центром взаимодействия и одновременно главным элементом стабилизации и совместности членов группы. А. Б. Добрович замечает, что группа всегда стремится расширить репертуар ролей, поэтому в практике управления необходимо пользоваться приемами предписания репертуарных ролей, широко используя их в работе с группой в организации. Выявить структуру группы можно также с помощью социометрии и наблюдения.

#### *Динамика малых групп.*

С позиций системности одним из первых исследователей групповой динамики в 30–50-х гг. XX в. был американский психолог К. Левин, а потребность в таких исследованиях диктовала практика управления группами в промышленности, госаппарате, воинских подразделениях и пр. Описывая и объясняя процессы, происходящие в группе, К. Левин исходил из основных положений так называемой гештальт-психологии (гештальт — образ). Вот как описывает суть этих положений Е. В. Руденский [44].

1. Целое доминирует над его частями, т. е. группа — не просто сумма индивидуумов, это система, управлять легче всей системой, чем каждым из ее членов (элементов).

2. Отдельные элементы группы объединяются в целое, поэтому не сходство, а взаимосвязь членов является основой для формирования группы: человек склонен становиться членом той группы, с которой он себя отождествляет, а не той, от которой он больше всего зависит.

Для управленца, менеджера и широкой практики менеджмента необходимо учитывать особенности групповой динамики и правильно использовать их в технологиях управления персоналом, организацией и в работе на рынках, т. е. там, где исходным объектом управления является группа. Какие психологические факторы определяют групповую динамику, качества которой прямо отражаются в специфике и особенностях управления? Главные из них:

- групповая сплоченность;
- совместимость;
- лидерство;
- внутригрупповая конфликтность;
- фазовость развития группы;
- толерантность;
- конформизм;
- социально-психологический климат в группе;
- ценностно-ориентационное единство и др.

**Групповая сплоченность** — это динамическая характеристика группы с позиций взаимного тяготения членов группы. Если структура группы в течение достаточно долгого времени остается устойчивой, тогда говорят о сплоченности группы. Понятие сплоченности группы означает ее высокую привлекательность для членов группы, стремление добиться групповых целей, высокую групповую мораль. Необходимо отметить именно последний момент: моральное состояние членов группы — верность ее ценностям и нормам, готовность пожертвовать для группового достижения — характеризует высокую ее сплоченность. Это утверждение не означает, что сплоченной

может быть только идеальная группа, в полной мере это может относиться и к криминальной группе, имеющей свою мораль, свои ценности, свои противоправные цели. Экспериментально сплоченность группы определяется социометрическими исследованиями по числу выборов внутри группы, когда «все выбирают всех».

Перечислим основные психологические факторы, определяющие сплоченность группы.

1. Хорошая организационная структура группы, четкое распределение ролей между членами; наличие стимулов для членов группы.

В таких группах, что важно в управлении, интересен факт идентичности реакций выбора в соответствующих проблемных ситуациях. Например, участники сплоченной группы индивидуально (и независимо друг от друга) составляют очень близкие сюжетные рассказы по материалам проблемных картинок.

2. Личная привлекательность членов группы друг для друга (высокая степень симпатии).

3. Заинтересованность в работе, направленность на выполнение групповой задачи.

4. Престижность группы (как высокая социальная оценка ее положения и особенностей).

5. Гармоничный стиль руководства и личное участие членов группы в процессе определения и принятия групповых решений.

6. Благоприятный психологический климат в группе.

Если в группе объединены люди с различными социальным положением, взглядами, ориентацией, то это способствует формированию групповой напряженности и, как правило, неудовлетворенности члена группы самим собой и другими.

**Совместимость** как динамическая характеристика группы определяется степенью возможного взаимодействия между членами группы в различных (в том числе и экстремальных) ситуациях. В зависимости от вида и специфичности внутригруппового взаимодействия различают уровни совместимости:

1. Психофизиологический уровень. Здесь взаимодействие осуществляется на уровне психофизиологических реакций, связанных с

темпом деятельности, ее ритмом, временем реагирования на всевозможные стимулы.

2. Психологический уровень предполагает взаимодействие на уровне сходства черт темперамента и характера. На этом уровне совместимость определяется, главным образом, не подобием характеристик указанных черт, а их взаимодополняемостью. Поэтому, например, двум холерикам взаимодействовать в одной групповой связке часто бывает невозможно, они несовместимы. Так и определенные качественные различия в интеллектуальных показателях членов группы приводят в большинстве случаев к высокой групповой совместимости.

3. Социально-психологический уровень совместимости определяется дистанцией общения, близостью, тождественностью социально-психологических установок членов группы. Совместимость на социально-психологическом уровне определяют:

- взаимная созвучность, взаимовнушаемость, т. е. наличие взаимопонимания членов группы;
- общность интересов и потребностей;
- положительные эмоциональные установки (симпатии друг к другу);
- отсутствие выраженной эгоцентричной направленности членов группы;
- сходство психографических характеристик.

Точное и компактное определение совместимости дал Н. Н. Обозов: «Совместимость — такой эффект сочетания людей при выполнении совместной работы, при котором достигается максимально возможный результат деятельности при минимально потребных затратах» [4]. В приведенном выше примере с группой полярников было убедительно показано, что совместимость членов группы в экстремальных условиях зимовки более всего зависит от однородности по возрасту и уровню образования.

Кроме эффектов совместимости в групповой динамике необходимо учитывать и эффекты несовместимости. Это противоположная, полярная, сторона совместимости. Определяется она различными

формами разъединенности членов группы, которые зависят от эмоциональной неадекватности членов (иногда члена) группы; отрицательного эмоционального опыта; отрицательных персональных установок; агрессивности членов (члена) группы; нарушения принципов комплектования группы (по полу, возрасту, социальному статусу и пр.); низкой способности идентификации (сравнения себя с другим лицом) членов группы.

**Лидерство.** Деятельность группы, внутригрупповое взаимодействие не возникает из ничего и не регулируется никем. Всегда находится человек, который берет на себя функции организации группы и решает вопросы ее представительства. Он называется лидером. Существует и другое название человека, осуществляющего организационные функции в группе, — руководитель. Чем отличается лидер группы от руководителя? В чем состоит их социально-психологическая специфика?

Г. М. Андреева так разводит эти понятия: «Понятие лидерства относится к характеристике психологических отношений, возникающих в группе «по вертикали», т. е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения. Понятие руководитель относится к организации всей деятельности группы, к процессу управления ею» [4].

Наиболее полно этот вопрос освещен в работах Б. Д. Парыгина, где он формулирует принципы лидерства и руководства. Так:

1. Лидер регулирует в основном межличностные отношения в группе, тогда как руководитель осуществляет регулирование официальных отношений группы как некой социальной организации с предписанными ее членам ролевыми позициями.

2. Лидерство осуществляется преимущественно в микросреде (в малой группе), а руководство является элементом макросреды, т. е. непосредственно связано со всей системой общественных отношений.

3. Феномен лидерства возникает стихийно, а руководитель назначается, избирается.

4. Роль лидера в группе нестабильна, ситуативна, а роль руководителя отличается определенностью и стабильностью.

5. У лидера нет четкой системы санкций к членам группы, у руководителя имеется система стабильного и определенного воздействия на членов группы — санкции.

6. Для лидера группы ответственность за ее деятельность минимальна (решения чаще всего принимаются непосредственно), тогда как над руководителем высокая социальная ответственность в принятии решений и деятельности группы висит дамокловым мечом.

Динамика внутригрупповых связей строится через лидера, который имеет более высокий, чем другие члены группы, уровень активности и, соответственно, влияние на других членов группы. Они принимают лидерство и ориентируют по отношению к лидеру свои коммуникативные связи, т. е. становятся ведомыми. Лидерство необходимо рассматривать как групповое явление потому, что лидер немаловажен в одиночку, он всегда дан как элемент в системе групповой структуры, а лидерство есть система отношений в этой структуре.

Роль лидера в группе уникальна, это явление весьма специфично и поэтому необходимо в официальном руководстве группой учитывать его особенности. Однако из самых ранних и общепризнанных современными исследователями классификаций типов лидерства является классификация К. Левина. Он выделил авторитарный тип лидера, демократический и либеральный. Кратко остановимся на особенностях групповой динамики, соответствующих доминирующему типу лидерства в группе.

При авторитарном типе лидерства функционирование группы и власть над ней концентрируется в одних руках лидера. Он несет всю полноту моральной ответственности за успех деятельности группы. Групповые связи, не замыкающиеся на лидере, не одобряются. Не допускаются групповые обсуждения возникающих в деятельности проблем, и члены группы максимально отдалены от принятия решений. Атмосфера внутригруппового взаимодействия напряженная. Это выражается:

— в склонности к доминированию каждого члена группы, стремлении подчинить себе других;

- избыточной степени контактов в группе, их значительно больше, чем необходимо для решения задачи;
- наличии в группе «козла отпущения»;
- формировании большого числа агрессивных реакций. Число агрессивных реакций членов группы в 4–5 раз выше, чем при демократическом типе лидерства;
- в том, что отсутствие авторитарного лидера группа такого рода, как правило, распадается.

*При демократическом типе лидерства в группе:*

- распределяются функции между членами группы;
- поощряются и стимулируются контакты между членами группы;
- контакты в системе групповой коммуникации носят доброжелательный, дружественный характер, реализуются по принципу взаимодополнения;
- лидер работает вместе со всеми членами группы;
- группа не распадается в отсутствие лидера.

Динамика внутригрупповых связей при лидерстве невмешивающегося типа характеризуется сложной структурой коммуникаций. Лидер снабжает группу информацией, находясь за ее пределами. Хотя иногда такая форма социального контроля и управления группой оказывается эффективной. Распределение функций в группе нерегулярно, и эффективность группового взаимодействия обычно имеет средний и низкий результат.

**Внутригрупповой конфликт.** Конфликты бывают всегда и во всех формах объединения людей — в социальных институтах, социальных группах, семье, между людьми. Человек как объект управляющего воздействия и как субъект управления не может пребывать в бесконфликтной среде, поскольку конфликт является социальной формой разрешения возникающих в его жизнедеятельности противоречий. В терминах теории управления большими системами возникновение, формирование и разрешение конфликтов представляются процессом преодоления шумов в информационных каналах системы, неким механизмом селективного отбора информации. Это замечание с полным основанием относится к группам

и, в первую очередь, к малым, являющимся классическими системами управления. Рассуждая о конфликтах, анализируя их природу, необходимо четко представлять, что речь должна идти о формах и способах их разрешения, выработанных в культуре данного общества. Управленческие конфликты по способу их разрешения и по содержанию должны быть рациональными и конструктивными. В результате их преодоления должно формироваться новое качество. Тогда как конфликты иррациональные, мало мотивированные, лишённые конструктивной составляющей (деструктивные), ведут к регрессу, распаду группы (системы управления) и личности.

Одной из самых серьёзных ошибок руководителя является игнорирование конфликтов в группе, организации, редукция или всевозможное принижение (впрочем, как и преувеличение) их значимости и масштабов. Практика управления часто содержит открытые формы конфликтности, поэтому специалисту-управленцу в этой области необходимо хорошо представлять предмет конфликтности, элементы конфликтности в системе и ориентироваться в технологиях рационального разрешения конфликтов.

В психологии под конфликтом, в самом общем его значении, понимается процесс резкого обострения противоречий, субъективно значимых для личности, затрагивающих ее пространство, среду ее общения и реализующихся в личностном и межличностном планах. Таким образом, конфликт всегда социален, т. к. механизм его развития, протекания и разрешения основывается в социуме на принципах диалогичности. А сам носитель конфликта — личность — является субъектом отношений в обществе, группе, социальном образовании. Конфликт в группе носит системный характер, поскольку затрагивает субъективное пространство личности многих членов группы, включенных в его канву.

**Конформность.** Групповую динамику в полной мере характеризует такое психологическое качество, как *конформность*. Эта проблема достаточно хорошо освещена и кажется довольно разработанной. Хотя сегодня, определяя потребности управления, необхо-

дим акцентировать психологическое содержание этого понятия. Проявление конформности можно рассматривать на различных уровнях:

- конформность личности;
- конформность группы;
- конформность больших групп людей;
- конформизм как понятие, рассматриваемое в общественно-политической и художественной литературе.

Термин «конформность» стал использоваться в психологии недавно, он происходит от английского слова, переводимого как «поддаваться», «уступить», и означает процесс изменения поведения члена группы или убеждений под воздействием реального, а иногда и воображаемого давления группы. Основной класс конформных реакций — это реакции осознания, происходящие по схеме рационального подхода к действительности. В этом случае конформные реакции — добровольные реакции индивида, они тождественны реакциям группы и противостоят обычным реакциям этого индивида в одиночестве. При этом человек может следовать в своих реакциях за группой, оставаясь в то же время при своем мнении. По-другому формируется конформная реакция у внушаемых индивидов (членов группы) — она меняет их точку зрения, содержание норм, ценностей, убеждений. Чистая, в психологическом смысле, конформная реакция реализуется тогда, когда человек, принимающий групповое давление, остается при своем мнении. Конформная реакция рассматривается как один из способов принятия человеком решения в группе.

Конформизм как качество личности, конформные реакции хорошо изучены как в отечественной, так и в западной психологии. Классические эксперименты Эма с подставной группой являются примером раскрытия свойств и природы конформных реакций. Суть этих экспериментов такова. Группа выполняет определенную задачу экспериментатора. Один из ее членов (в экспериментах он носит название «наивный субъект») не знает, что группа подставная и находится в сговоре с экспериментатором. Предлагается оценивать

те или иные объекты, например длину отрезков. Очевидно, что отрезки отличаются по длине, но группа единодушно утверждает, что отрезки равны. При этом оказывается, что примерно одна треть всех испытуемых подвержена конформным реакциям при первом же групповом воздействии. Конформные реакции формируются у многих членов группы. От чего же зависит частота конформных реакций? Экспериментально определены такие факторы, вернее, группы факторов, учитывая которые, управление группой становится эффективнее.

*Первая группа факторов* — зависимость от характеристик группы.

1. Размер группы. При размере группы от 4 до 7 человек наблюдается наибольшее число конформных реакций. В этом случае группа обладает наибольшими возможностями давления на своих членов. Такое же влияние, как группа в 15 человек, имеет группа, состоящая из 3 человек.

2. Субъективная привлекательность группы для ее членов и заинтересованность группы в человеке.

3. Степень авторитетности группы.

4. Возможность получения наказания со стороны группы.

5. Количество информации, которой обладает группа.

6. Степень сплоченности группы. Если хоть один член группы (помимо «наивного субъекта») не согласен с общим мнением группы, то частота конформных реакций падает на 15%.

7. Место человека в структуре группы.

8. Характер деятельности группы, характер выполняемых группой задач.

Частота конформных реакций выше при выполнении группой сложных задач. Эксперименты, проведенные в группе старшеклассников, показали, что в среднем в контрольной группе конформных индивидов 27%. В зависимости от указанных характеристик групп уровень конформности групп может варьировать от 20 до 70% их участников.

*Вторая группа факторов* — зависимость от ситуации, характера ситуации. Конформность выше в спокойной ситуации. Факторы ситуации риска, экстремальности, напряженности изменяют показатели конформности сообразно специфичности протекания этих ситуаций.

*Третья группа факторов* — зависимость от личностных характеристик, пола и возраста. Например, количество конформных реакций у женщин выше, чем у мужчин; конформность увеличивается с возрастом. У младших школьников усредненный показатель конформности ниже 30% и основным механизмом ее формирования является подражание, у студентов же такой показатель выше 30%, а в механике формирования конформных реакций доминируют процессы адаптации. Как связана конформность с чертами личности?

Исследователи дают не только утвердительный ответ на этот вопрос, но и выделяют определенные *комплексы личности*, способствующие формированию конформных реакций. В обобщенном виде их можно представить следующим образом.

1. Бедность идей, невысокий уровень интеллекта — интеллектуальный комплекс.

2. Комплекс эмоциональной неустойчивости, скованности, напряженности. У таких людей существует стойкое подавление эмоциональных импульсов (в результате воспитания, социального контроля).

3. Определенные характеристики самосознания, при которых формируется чувство личной неполноценности, ущемленное самолюбие.

4. Характеристики волевой сферы. Пассивные, внушаемые личности менее объективны в суждениях о себе и других, озабочены отношением к себе со стороны других лиц.

5. Склонные к морализированию, более консервативные.

6. Более нетерпимые ко всем инакомыслящим.

Существуют и другие сопутствующие черты, свойственные конформным лицам, которые можно вычислить в исследованиях личности и указать.

Как можно классифицировать людей, продуцирующих конформные реакции в группе?

1. Внушаемые люди. Они меняют свои оценки, субъективные системы отсчета, поддаются внушению со стороны группы.

2. Уступчивые члены группы. Они сохраняют свою субъективную систему отсчета, установки, резко расходящиеся с установками группы, но демонстрируют изменение своего мнения.

3. Объясняющие, рационально ориентированные члены группы. Стремятся оправдать поведение группы, дать рациональную оценку ее действиям.

4. Квазирациональные члены группы характеризуются тем, что они активно избегают информации, которая может изменить их точку зрения, не отличающуюся от группы, и тем самым нарушить их конформность, созвучие отношений с группой. Они, например, стараются не читать газеты, должностные документы, информационные листы, пытаются уходить от обсуждения групповой проблематики. В такой форме также может проявляться конформная реакция.

**Толерантность.** Необходимо отметить еще одно важное качество, определяющее в необходимой мере динамику малой группы. Это качество *толерантности*, т. е. меры терпимости группы по отношению к инакомыслящим и инакодействующим своим членам. Существуют нижний и верхний пороги толерантности, с превышением которых группа начинает замечать инакомыслящего и реагировать на его действия, а затем и избавляться от него (изгонять из группы).

Говоря о значении феномена конформности в практике управления группой, следует отметить, что она имеет значение как для личности — члена группы, так и для нее самой. Энергетические траты у конформных лиц значительно выше за счет их перераспределения в процессах групповой динамики, более высокого объема восприятия, внимания, тогда как у неконформных лиц эти показатели снижаются. Группы, составленные из неконформных лиц, как правило, конфликтны. Конформность, таким образом, выступает как один из механизмов групповой сплоченности. Конформность можно рассмат-

ривать как механизм социальной наследственности и социализации. Благодаря конформности члены группы усваивают групповые ценности и роли, правила поведения в группе и обществе, систему доминирующих ценностей и ориентаций. Неконформных людей нет. Полностью неконформный человек может быть психически больным, сферой его групповых взаимодействий является клиника. Таким образом, конформность представляет собой универсальный психологический механизм группового воздействия на индивида, а также необходимое свойство малой группы, определяющее ее динамику и способ сохранения групповой сплоченности.

**Уровень развития группы.** Функционирование малой группы предполагает процесс ее развития, изменения структуры связей, динамики, ценностей и целей. Кроме того, изменения затрагивают такие показатели группового взаимодействия, как психологический климат, сплоченность и др. Высшим показателем развития группы является ее существование в форме коллектива. *Коллектив* — разновидность социальной общности (малой группы), для которой характерны совпадение индивидуальных и групповых целей в процессе совместной деятельности и возникающая на этой основе глубокая общность основных социально-психологических характеристик. Кроме коллектива в развитии группы можно выделить несколько других фаз. Так, согласно стратегической концепции А. В. Петровского, выделяются фазы развития группы, определяющиеся следующими критериями: степенью опосредованности межличностных отношений в группе; содержанием совместной деятельности; общественной значимостью совместной деятельности.

На основе этих критериев А. В. Петровский выделяет следующие фазы развития малой группы:

— диффузная группа — межличностные отношения здесь не опосредуются содержанием совместной деятельности, ее целями и ценностями;

— ассоциация — существует психологическая общность как условие эффективности действий группы в целом;

— кооперация — при такой форме развития группы личностно значимые цели ее членов реализуются в их совместной деятельности;

— корпорация — такая группа, где личностно значимые цели ее членов являются еще и социально значимыми (возможно и антисоциальными) и реализуются через совместную деятельность;

— коллектив, как уже упоминали, характеризуется такими межличностными отношениями, которые не только имеют личностное значение, но еще обладают и общественно ценным содержанием групповой деятельности.

Такая классификация не является исчерпывающей и даже вызывает ряд вопросов, но позволяет расположить многообразие различных групп по уровню их развития на некоторой оси «*коллектив — антиколлектив*». Существуют и другие схемы и концепции развития малых групп.

Рассматривая малую группу как объект управления, необходимо сказать о ее важнейшем качестве — *управляемость*. Управляемость определяется числом всех видов связей в группе, требующих внимания управляющего. Чем больше группа, тем большее количество связей существует между ее членами. М. В. Удальцова [55] приводит краткую методику расчета диапазона управляемости, основанную на критериях и показателях, характеризующих различные формы связи между руководителем (управляющим) и подчиненными (управляемыми):

$$K = n[2n - 1 + (n - 1)],$$

где  $K$  — количество взаимосвязей;

$n$  — число подчиненных.

Так, при количестве подчиненных, равном 1, количество связей будет равно 1, соответственно 2 — 6; 3 — 18; 4 — 44; 5 — 100; 6 — 222; 7 — 490; 8 — 1080; 9 — 2376; ...; 18 — 2259602 и т. д.

Такой расчет связей представляет собой одномоментный срез ситуации управления. Но реальной картины он не дает, т. к. ни один управляющий никогда не может одновременно оперировать таким количеством связей в группе, например, из 8-ми человек. Это убеждает в необходимости ограничивать число связей для эффективного управления, а определение комплекса наиболее информативных,

важных связей является обязательной функцией управляющего. Повышение управляемости обеспечивается за счет улучшения качества управляющих воздействий, сплоченности групп, укрепления коммуникативной динамики. Управляемость может выражаться и в качестве комплексного критерия эффективности деятельности группы [17]. Исследования процессов управляемости свидетельствуют о том, что число непосредственных подчиненных руководителю в управляемой группе колеблется от 4 до 8 в западных фирмах и от 8 до 15 в российских. Возможно, это связано с некоторым упрощением функций управления. Чем проще функциональные отношения подчиненных между собой и в их производственной деятельности, тем более высокой может быть численность управляемой группы. На *норму управляемости* могут оказывать влияние и другие факторы, такие как квалификация персонала, наличие вспомогательных работников, схемы размещения членов групп, степень координации и контроля, личностные качества управляющего и др. Завышенная норма управляемости может привести к потере контроля и дезорганизации работы.

**Социально-психологический климат (СПК).** Это своеобразная система морально-этических связей между членами группы. Эти связи возникают, формируются и разрушаются в процессе совместной деятельности членов группы. СПК складывается из особенностей восприятия человека человеком, самого себя через других, симпатий, оценок, мнений, реакций на различные действия. Это своеобразное общее самочувствие, групповое психическое здоровье, от него зависит во многом эффективность управления групповой деятельностью. СПК может быть положительным и отрицательным, он характеризует групповое настроение, атмосферу в группе, степень удовлетворенности каждым членом группы своими личностными притязаниями, условиями самовыражения.

Признаки положительного СПК:

- доверие и высокое требование членов группы друг к другу;
- доброжелательная и конструктивная критика;
- достаточная информированность всех членов группы о целях, задачах и состоянии групповых дел;

- свободное выражение мнений каждого члена группы о ее проблемах и качествах;
- удовлетворенность принадлежностью к группе;
- высокая терпимость к чужому мнению;
- глубокая степень эмоциональной включенности в групповые чувства;
- взаимозаменяемость в групповой динамике и еще многое другое.

Большое влияние на СПК оказывают феномены групповой совместимости: психологической и психофизиологической. Психофизиологическая совместимость связана с синхронностью психофизиологических проявлений у членов группы — качеств нейродинамики, психической выносливости, темпа реакций, скорости восприятия, мышления, качеств внимания и пр. Психологическая совместимость определяется оптимальным сочетанием личностных характеристик участников группы: характеров, темпераментов, способностей и др.

Несовместимость проявляется в стремлении членов группы избегать друг друга, а если это невозможно, то — в формировании стойких отрицательных эмоциональных состояний. За этим обязательно следуют конфликты, а иногда и острые эмоциональные реакции (фрустрации, агрессии, ошибки и др.).

## **§2. Личность как объект и субъект управления**

Понятие личности в психологии является, пожалуй, наиболее освещенной проблемой. Существует множество подходов для ее решения. Их теоретический анализ и обзор не входит в круг наших задач. Однако в качестве единого ориентира, характеризующего предмет нашего рассмотрения, коротко остановимся на примере структурно-динамической концепции личности, разработанной известным советским психологом К. К. Платоновым. Его модель личности в рамках предлагаемой концепции универсальна, конечна и содержит в своей структуре большинство теоретических обоснований личностной проблематики.

Сначала несколько общих замечаний. Вполне закономерно поставить вопрос: кем или чем осуществляется управление? Вопрос не такой простой, и однозначно сказать, что управление осуществляется личностью и направлено на личность, проблематично. Кто является субъектом управления, его объектом — личность, человек, индивид, индивидуальность, субъект разнообразных отношений? А может быть группа? Разберемся в этих вопросах, рассматривая общепринятые теоретические понятия этих номинаций.

*Человек* — это родовое понятие, оно указывает (если рассматривать в рамках материалистического подхода) на принадлежность существа к наивысшей ступени развития живой природы — человеческому роду. Человек — специфическое и уникальное существо биологического и социального происхождения. Как существо биологическое, он подвержен влиянию биологических законов и воздействий, а как существо социальное, он является частью социума и продуктом общественного воздействия.

*Личность* выражает в человеке его социальные признаки. Если человек является носителем самых различных свойств, то личность — это основное его свойство, в котором реализуется его социальная сущность. Личность определяет в человеке принадлежность к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т. д. Если человек по каким-либо причинам не является носителем социальных свойств, то он не обладает личностью, или при недостаточном обладании социальными свойствами говорят о неразвитой, деградированной, патологической личности.

*Индивид* — родовое понятие, характеризующее человеческое существо как носителя биологических свойств, генетической предопределенности (генотипа), представителя вида «человек разумный».

*Индивидуальность* определяется единством неповторимых личностных и индивидуальных свойств конкретного, единичного человека. Это своеобразие его психофизиологической организации (тип темперамента, физические данные, нейродинамика, психодинамика и пр.), интеллекта, структуры социальных свойств, жизненного опыта, общественных функций и образования.

По мнению большого количества весьма авторитетных специалистов в сфере психологии (в их числе и К. К. Платонов), главным интегратором биосоциальных свойств является все же структура личности. Еще незабвенный Н. А. Бердяев писал: «Истоки человека лишь частично могут быть поняты и рационализированы. Тайна личности, ее единственности, никому не понятна до конца. Личность человеческая более таинственна, чем мир. Она и есть целый мир. Человек — микрокосм и заключает в себе все» [цит. по 53].

В психологической науке существует несколько общепризнанных положений о личности (в рамках российской культурной традиции):

- личность присуща каждому человеку;
- личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- личность есть продукт исторического развития, т. е. возникает на определенной стадии развития человеческого существа;
- личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, т. е. то, что отличает одного человека от другого.

В структурно-динамической концепции К. К. Платонова многообразии природных и социальных свойств личности интегрируется на шкале с полярностью «*биологическое*  $\Leftrightarrow$  *социальное*». Эти свойства разбиты на четыре подсистемы, в зависимости от представленности в них биосоциального. Подсистемы динамичны относительно друг друга и взаимодействуют между собой по параметрам структурирования и функционирования (поэтому и концепция структурно-динамическая). Рассмотрим такую структуру личности (в свернутом виде).

#### **Блок 1. Подструктура направленности:**

- все свойства этого блока детерминированы социально, биологического почти нет;
- доминирование осознания будущего;
- уровень анализа личности социально-психологический;
- включает качества и свойства: направленность, убеждения, мировоззрение, идеалы, склонности, интересы, желания.

## **Блок 2. Подструктура опыта:**

Свойства детерминированы:

- значительно больше социального, биологическое представлено в «свернутом» виде;
- осознание прошлого необходимо;
- уровень анализа личности психолого-педагогический;
- включает качества и свойства: привычки, умения, навыки, знания.

## **Блок 3. Подструктура психических процессов:**

- детерминирование свойств — паритет биосоциального;
- в основном осознание настоящего;
- уровень анализа личности индивидуально-психологический;
- включенные качества и свойства: чувства, воля, восприятие, воображение, ощущения, эмоции, память, характер.

## **Блок 4. Подструктура психофизиологических свойств:**

- все свойства этого блока детерминированы биологически, социального почти нет;
- проявляется стиль осознания;
- уровни анализа личности психофизиологический и нейропсихологический;
- включенные качества и свойства: темперамент, нейродинамика, возрастные, половые, психодинамические, билатеральные и др.

В реальном представлении личности все ее свойства и качества находятся в системном отношении, а подобное разделение возможно только в плане модели, что иногда необходимо для анализа систем межличностного взаимодействия в управлении.

Отвечая на поставленный в начале вопрос, можно довольно уверенно сказать, что и объектом, и субъектом в системах управления являются и личность, и индивид, и человек, и социальная группа. Это зависит от конкретного уровня управления и уровня организации системы управления, от уровня организации и модальности информации в каналах связи, а также задач и целей управления. Но наиболее универсальным и интегративным объектом и субъектом управления будет являться личность.

При анализе феномена психологического воздействия в системах управления надо отметить, что субъект влияния и объект тесно взаимодействуют между собой. Этот процесс и называется управлением, а рассматривать его эффективность необходимо по линии:

- свойств субъекта воздействия (оказывающего влияние);
- особенностей объекта воздействия (воспринимающего влияние).

Центральной фигурой в системах управления, его субъектом, выступает руководитель, лидер, ситуативный лидер. Большую роль играют их моральные, психологические, профессиональные качества. Например, если главным средством управляющего воздействия является внушение, особую важность приобретают такие свойства руководителя, как авторитетность, экспрессивность и др.; практика управления полностью подтверждает теоретическое положение о том, что весь спектр коммуникативного взаимодействия в системе управления, происходящего на уровне личности, наиболее эффективен. Т. е. управление в системах субъект-объектных, субъект-субъектных и объект-субъектных отношений осуществляется на уровне личностных.

Какие характеристики субъекта управления определяют эффективность управляющего воздействия? А. Потеряхин отмечает следующие [39]:

1. Социальный статус, авторитет руководителя, престижность должности в конкретной организационной структуре. «Существует возможность повысить престижность субъекта воздействия за счет использования или авторитета другого лица, коллектива, социума», — отмечает Л. Куликов [48].

2. Личностные качества субъекта воздействия — руководителя, лидера — обаяние, волевое, интеллектуальное, характерологическое превосходство. Например, общеизвестно, что с обаятельным человеком (с личностью, конечно же) приятно общаться, к нему испытываешь доверие. Обаятельным людям прощают ошибки, они живут среди людей в режиме «наибольшего благоприятствования». Интуитивно чувствуется обаятельный человек, причем почти всегда

безошибочно. Вот некоторые критерии обаятельности, по В. Зазыкину [18] (определены только для мужчин; для женщин сделать подобное пока не удалось):

- неординарная внешность (именно неординарная, а не привлекательная или красивая);

- впечатляющая эрудиция (или умение произвести такое впечатление), но не выпячивание собственного интеллектуального превосходства;

- остроумие, сочетаемое с привлекательными качествами полемиста;

- уверенность в себе, явная психологическая защищенность;

- внимание к окружающим;

- способность увлечь, эмоционально заразить собеседника.

3. Уровень умений субъекта адекватно применять приемы, правила и способы воздействия на объект управления с учетом цели и особенностей коммуникации. Например, при спокойном, уравновешенном состоянии управляемого лучший результат дает убеждение, а в случае возбужденного состояния — краткое внушение.

4. Особенности ролевого поведения субъекта управления. Например, при использовании внушения — исполнение суггестивной роли «хозяина или господина», «кумира», «удава», «покровителя» и др. Для этого субъект должен обладать некоторыми чертами обаяния, дополненными качествами лидера, способного порождать в людях страх и благоговение, а также оперировать некоторой неопределенностью (недосказанность, таинственность).

5. Характер отношения субъекта к объекту (руководителя к подчиненному): доброжелательное, тактичное, предупредительное; в зависимости от ситуации — требовательное, строгое, принципиальное.

6. Отношение субъекта воздействия к самому процессу управления.

Существует зависимость между верой в то, о чем говоришь, и доверием слушателей; эмоционально насыщенная речь формирует отклик.

Таким образом, наличие перечисленных качеств в личности субъекта управления сделает управление эффективным. В полной мере

этот факт эффективно повлияет и на группу, являющуюся объектом управления. Если эту схему дополнить обратными связями, которые всегда существуют, система управления замкнется и приобретет характер устойчивой системы, функционирующей в режиме саморазвития.

Анализ свойств и психологических качеств объекта управления возможен потому, что личность, обладая качествами пластичности, восприимчивости, рефлексивности и пр., отвечает на оказываемое на нее воздействие. Схематично можно выделить несколько признаков восприимчивости (каналов воздействия):

- по степени осознанности;
- содержанию воздействия;
- количеству объектов воздействия (индивидуальная и групповая);
- условиям воздействия — личностная и ситуативная.

Само по себе изучение и обобщение различных видов восприимчивости является задачей теории и практики управления. Воздействие осуществляется не механически, его механизм в психологическом взаимодействии, а содержание преломляется через личность.

При каких условиях функционирования объекта управление будет эффективно? А. Потеряхин отмечает [39]:

1. При участии объекта в процессе передачи информации. Объект лучше реагирует на сообщение, если он сам участвует в процессе его получения. Так, подчиненный хорошо усваивает информацию, если она проходит в форме деятельного совета с ним.

2. Наличие у объекта сформированных механизмов психологической защиты от воздействия. Психологическая защита повышает внутреннюю устойчивость личности. Психологическая защита является функцией личности, проявляющейся на уровнях: мировоззренческом, мыслительном, эмоциональном, волевом.

Психологическое воздействие в управленческой системе можно разделить на два типа: авторитарное и диалогическое. Каждый тип воздействия соответствует необходимости решения различных задач.

При авторитарном типе воздействия используются средства и приемы прямого внушения: приказ, требование, указание и т. п.

Диалогический тип влияния используется в управлении в видах делового общения там, где надо выработать управленческое решение, взаимодействие. Средства взаимодействия — убеждение, внушение, разъяснение и др.

От психологических характеристик объекта управления и в зависимости от ситуации взаимодействия выбирают стратегии управления. Создание одной из первых моделей стратегии управления связывают с именем Д. Тейлора (конвейерный труд). Он и его исследователи изучали в основном физические параметры и возможности человека. Поэтому его стратегия управления — в сфере «пассивности» и «инструментализма». Последующие исследования показали, что человека побуждает к эффективному труду не только вознаграждение, но и мотивационные факторы. Это уровень социально-психологической стратегии управления, уровень личностной апелляции. И чем более квалифицированным должен быть работник, тем большее значение приобретают для него факторы личностного содержания. Личность, как объект управления, становится эффективно функционирующим звеном системы управления при условии применения правильной стратегии управления и гармоничного сочетания материального вознаграждения и мотивации.

На практике управления каждый руководитель ориентируется на определенные модели работников. Например, Г. Селье выделил два типа работников (объектов управления): лично ориентированных и предметно ориентированных. Первые рассчитывают, прогнозируют, стремятся создать хорошее впечатление о себе у окружающих, ориентированы на дело; вторые ориентированы на содержание обсуждаемого вопроса, темы. Известно несколько классификаций типов исполнителей управленческого решения, в основу которых положено сочетание двух параметров: отношение к делу и отношение к руководителю. Например, такая: самостоятельный исполнитель; предприимчивый исполнитель; застенчивый исполнитель; терпеливый исполнитель. Специфика классификации хорошо выражена в наименованиях.

Ни одна существующая классификация объекта управления не является исчерпывающей, но служит основанием для собственных размышлений руководителя.

### §3. Внутренние факторы управления

Если множество форм влияния группы на управление мы рассматриваем как воздействие внешних факторов, имеющих непосредственную социальную детерминанту, то к внутренним факторам управления относим влияние свойств и качеств личности. Это утверждение в полной мере касается и объекта, и субъекта системы управления. Манипулирование внутренними факторами управления предполагает знание их существа. Рассмотрим некоторые из них, а общим ориентиром может служить содержательная структура личности, представленная выше.

**Качества восприятия.** Свойство отражения различных объектов и явлений, воздействующих на человека в их совокупности. Т. е. это процесс интегративного составления субъективной модели действительности в психическом пространстве личности. Совокупность информационного воздействия на объект управления в самом разном виде именно воспринимается им, и на основе восприятия формируется модель действительности. Эта субъективная модель может иметь различные характеристики. Зависит это от качеств восприятия: оно может быть полным и неполным, глубоким и поверхностным, точным и аморфным, быстрым и медленным. Во многом особенности восприятия зависят от чувствительности органов восприятия, предшествующего опыта и знаний, уровня активации (внимательности), интеллектуальных характеристик. Общую картину восприятия определяют его особенности:

— осмысленность — при восприятии сразу осуществляется мысленная классификация объекта, его осознание в качестве принадлежности к классу, группе аналогичных объектов;

— избирательность — в схеме восприятия сначала анализируются главные, наиболее характерные признаки (кривизна углов — в фигуре; лицо — в восприятии человека);

— константность — восприятие информации остается относительно стабильным в изменяющихся условиях, например в условиях различной освещенности;

— целостность — для восприятия характерно «дополнять» недостающие детали объекта восприятия.

Очень важным видом восприятия является личностное восприятие человеком человека, социальной группы и процессов, происходящих в ней. Такой вид восприятия, имеющий свои особенности и закономерности, называется социальной инерцией. Результатом информационного моделирования здесь являются личность и множество ее качеств, а также группа (совокупный субъект). Качества восприятия во многом определяют своеобразие управления.

**Качества мышления.** Это процесс познания в виде обобщенного и опосредованного отражения признаков действительности. Познание одних свойств, признаков, объектов, явлений через другие, через выделение в них общих, существенных информационных характеристик и отвлечение от других, второстепенных. Это делается в ходе развертывания мыслительных операций (абстрагирование, систематизация, анализ, синтез, классификация и др.) на основе логических предписаний.

Мышление, в зависимости от функционирования операций (операциональная структура), может быть различных видов: абстрактное, интуитивное, наглядно-действенное, наглядно-образное.

Абстрактно-логическое мышление осуществляется с помощью речи. Мысль вообще не может ни возникнуть, ни протекать, ни существовать вне языка, вне речи. Речь является своеобразной формой мышления. Что такое речь?

**Качества и специфика речи.** Это процесс коммуникаций с помощью звукового и письменного языка (речь фонетическая и графическая). Речь обусловлена социально, имеет общественно-историческую природу и осуществляет ряд важнейших функций в системах управления. Каких?

— Функции коммуникации. Речь является средством общения, передачи информации.

— Функции сохранения (сбережения). Речь хранит социальный опыт в своем словаре в виде понятий (кодовых единиц человеческого опыта).

— Функция обобщения. В речи происходит классификация и ранжирование информативной базы признаков в понятиях разного уровня.

— Средство мышления.

— Функция экспрессивности. Речь передает в знаковой форме эмоциональный опыт и эмоциональные состояния.

— Интегративная функция. Речь связана со всеми психическими процессами, организует и регулирует их.

Речь, функционирующая в информационных каналах, может быть письменной и устной (диалогической). В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную. Содержательность речи выражается богатством применения синонимической и адекватной понятийной базы в высказываниях (мыслям тесно, а словам просторно). Выразительность речи связана с ее эмоциональной окрашенностью. Речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, невыразительной. Побудительная сторона речевой деятельности выражается во влиянии на мысли, чувства и волю слушателя.

**Качества памяти.** Форма психического отражения действительности, заключающаяся в сохранении следов прошлых воздействий, их закреплении и последующем воспроизведении. В зависимости от особенностей запоминания и воспроизведения информации различают несколько видов памяти: зрительную, слуховую, двигательную, эмоциональную, словесно-логическую и другие виды. Память может быть долговременной, кратковременной, оперативной и эйдетической. Она характеризуется объемом — количеством информационных единиц, удерживаемых в памяти за определенное время.

Разработаны законы нормального функционирования памяти и забывания. В практике управления их необходимо учитывать. Так, например, лучше всего память функционирует между 8 и 12 часами дня. Потом наступает спад, примерно до 17 часов. Затем снова па-

мять улучшается и к 19 наступает вечерний пик эффективности памяти и затем, после 21 часа, идет постоянный фоновый процесс, связанный с обработкой информационных следов в памяти. Процессы запоминания снижаются, а процессы воспроизведения усиливаются. Забывание тоже имеет свою динамику. Экспериментально установлено, что через 0,5 часа забывается 40% новой информации (при целенаправленном заучивании), на следующий день — еще 35%, через месяц — еще 21%. Значит, с учетом этого необходимо активизировать следы запоминания, повторять: первый раз — сразу после запоминания; второй — примерно через 0,5 часа; третий — через день и четвертый — через 2–3 недели.

Коротко характеризовать внутренние факторы управления можно и далее, и обязательно отнести к ним еще и воображение, представление, волевые, эмоциональные комплексы личности, нейродинамические ее особенности — скорость и специфику реакций, темперамент, характер и др. Интересующихся этими качествами, являющимися важными факторами управления, отправляем к изучению специальной психологической литературы (любого учебника по общей психологии). Отметим лишь еще одно важное качество личности, представляющее собой ярко выраженный внутренний фактор управления. Это внушаемость.

**Качества внушаемости.** Внушаемыми являются около 30% людей и лишь всего около 5–7% — плохо внушаемых (невнушаемых людей нет). Внушаемость зависит от уровня самооценки и таит в себе практические возможности в управлении: путем воздействия на человека (необязательно внушающего) можно легко манипулировать им. И. Д. Ладанов указывает на связь внушаемости с особенностями характера человека: такие характерологические особенности, как пугливость, некритическое отношение к окружающим (доверчивость, простодушие), услужливость, подчиняемость способствуют внушаемости человека. И наоборот, критическое или недоброжелательное отношение к окружающим (упрямство, конфликтность, сдержанность и др.) понижают внушаемость. И. Е. Шварцем приводится типология легко- и трудновнушаемых людей [33]:

### 1. Трудновнушаемые:

- сильный тип нервной системы;
- быстрый темп психической деятельности;
- интровертированность;
- высокая переключаемость и устойчивость внимания;
- скептицизм;
- низкая тревожность;
- упрямство;
- ригидность;
- необязательность;
- высокий уровень стремления к самовыражению;
- доминирование творческих элементов в мышлении;
- стремление к самостоятельности.

### 2. Легковнушаемые:

- слабый тип нервной системы;
- медленный темп психической деятельности;
- экстравертированность;
- низкая переключаемость и устойчивость внимания;
- доверчивость;
- тревожность;
- податливость;
- гибкость (психологическая вариативность, гибкость);
- исполнительность;
- низкий уровень стремления к самовыражению;
- доминирование репродуктивных элементов в мышлении;
- стремление работать по образцу.

Отмечено, что повышенный уровень внушаемости часто имеют женщины и дети, а также она зависит от возраста и пола.

## **§4. Психологический анализ личности руководителя**

Одним из самых существенных критериев эффективности управления является личность самого руководителя. Как было показано выше, эффективное руководство зависит не столько от его стилей,

средств, сколько от личностных качеств руководителя-лидера. В психологической литературе, анализирующей это положение, в управлении принято выделять три группы особых качеств личности руководителя, способствующих эффективному руководству (Н. Н. Версов):

— социально-биографические характеристики личности руководителя;

— управленческие способности;

— личностные качества и особенности руководителя.

1. *Социально-биографические характеристики личности руководителя.*

— *Возраст.* Существует множество аргументов, обоснующих совершенно разные возрастные границы эффективного управляющего (руководителя). Оптимальный работоспособный возраст сильно разнится в зависимости от реальных особенностей управленческой деятельности, общей культурно-экономической ориентации и многих других переменных.

Приводятся веские аргументы в пользу старости. Средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов — 56 лет. В США средний возраст президентов крупных компаний — 59 лет. Можно привести достаточное количество и совершенно противоположных данных, свидетельствующих в пользу молодости управляющих. Поэтому есть все основания считать, что только возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя-управляющего. Однако в реальной практике управления специалисту при решении вопроса о замещении должности управляющего необходимо ориентироваться на так называемый «биологический» возраст, который гораздо адекватнее отражает возможности руководителя и актуальный уровень его социальной зрелости. Эти качества имеют весьма широкий хронологический разброс.

— *Пол.* До сих пор существует широко расхожее мнение о том, что женщины являются ущербными руководителями. Экспериментальные исследования этой проблемы в психологии не подтверждают это утверждение.

Есть мужчины, которые руководят объективно хуже женщины, и женщины, руководящие организацией гораздо эффективнее мужчины. При этом они по-разному могут воспринимать одни и те же вещи, обстоятельства. И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности. Пол, как и возраст, необходимо рассматривать с биологической и психологической точек зрения. С психологической точки зрения пол есть социальная роль, навязываемая обществом. Поэтому в биологической женщине могут формироваться выраженные мужские комплексы, впрочем, как и женские в мужчине. Это зависит от специфики воспитания в детстве, стереотипов поведения, традиций и многого другого.

Поэтому мнение о низкой эффективности женского руководства является стереотипом массового сознания, мешающего взглянуть на проблему реально. Специалист в сфере управления должен, учитывая особенности женского существа, принимать решения об эффективности руководства всегда конкретно и детально. Американский психолог Р. Айс [7] выявил следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех, главным образом, везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

— *Социально-психологический статус и образование.* Это безусловное требование к личности управляющего. Говоря об образовании, всегда надо помнить о его реальном уровне. Образование — это, прежде всего, уровень общей и профессиональной подготовки. Что касается социально-психологического статуса, то тезис о положительном влиянии высокого статуса на карьеру и деловые качества в доказательствах не нуждается.

2. *Управленческие способности.* Это способности специальные, функционирование которых полно отражается в профессиональной управленческой деятельности. От них напрямую зависит эффективность управленческой деятельности. В классическом исследовании

Е. Гизелли «интеллект и менеджерский успех» было убедительно доказано, что наиболее эффективными оказываются руководители со средними умственными способностями. А Т. Конто статистически доказал, что японские студенты-отличники, как правило, не становятся высшими менеджерами.

Однако управленческие способности, как специальные, включающие в себя разнообразные психологические образования, необходимы эффективному менеджеру. Они определяют эффективное овладение специальными умениями и навыками управления; компетентность; информированность; коммуникативность.

*3. Личностные качества руководителя, влияющие на эффективность управления.*

— *Доминантность.* Доминантность в психологии понимается как процесс влияния, который человек способен оказывать на другого человека, не используя при этом рычаги административного ресурса. Известно, например, что только 65% своего исполнительского ресурса используют подчиненные при формально-организационном характере отношений руководителя и подчиненного. Остальные 35% приходится на неформально-организационную сторону исполнения. Необходимая эффективность труда и исполнения достигается только тогда, когда сформирован внутренний отклик на управляющее воздействие.

М. Вудкок и Д. Френсис в книге «Раскрепощенный менеджер» выделяют характеристики управляющего, умеющего влиять на людей:

- он ясно излагает свои мысли;
- он уверен в себе;
- быстро устанавливает хорошее взаимопонимание;
- награждает требуемое поведение;
- дает четкие указания;
- стремится быть настойчивым;
- прислушивается к мнению других.

— *Уверенность в себе.* Это значит, что оценивая такое качество руководителя, подчиненный будет чувствовать, что на такого руководителя можно полностью положиться, в трудной ситуации он его

поддержит и защитит. Это создает некую ауру защищенности исполнителя, что положительно влияет на его отношение к делу.

При этом необходимо помнить, что уверенность руководителя не должна трансформироваться в самоуверенность. Такое различие легко уловимо окружающими. Подчиненные, как правило, хорошо чувствуют состояние руководителя. Поэтому он должен постоянно помнить о том, что его воспринимают, оценивают и сопоставляют с его созданным имиджем. Необходимо вести себя в публичном варианте.

— *Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость*. Такое качество личности эффективного управляющего означает возможности высокого самоконтроля над своей эмоциональной сферой. Руководитель, личность которого обладает указанным качеством, способен со всеми поддерживать ровные, уважительные, деловые отношения, мало раздражаться и постоянно подавлять в себе негативные эмоциональные позывы.

Стрессоустойчивость определяется стабильностью и надежностью комплекса адаптивных реакций руководителя на различные, постоянно меняющиеся условия деятельности и жизни. *Стресс* — это хорошо. Он призван активизировать усилия руководителя в преодолении препятствий. *Дистресс* — это плохо. Он понижает жизненную активность и вызывает перенапряжение, дезорганизирующее человека. Стресс связан с жизнедеятельностью вообще. А вот дистресс возникает далеко не у всех людей, а лишь у стрессоустойчивых, имеющих определенные личностные особенности.

Немецкие психологи В. Зигерт и Л. Ланг выявили главные причины дистресса, которые характерны для специалистов сферы управления:

- страх не справиться с работой;
- страх допустить ошибку;
- страх быть обойденным другими;
- страх потерять работу;
- страх потерять свое собственное «Я».

— *Креативность*. Это способность руководителя к творческому решению задач, творческой оценке действительности. Это каче-

ство очень важно для инновационной практики управляющего. Такой руководитель отличается высоким стремлением к новому; широким использованием возможностей; собранностью; хорошей переключаемостью и возможностями системно и методологически оценивать ситуацию.

— *Предприимчивость, стремление к достижениям.* В этом отражается важная потребность руководителя — потребность в самореализации. Такой руководитель предпочитает ситуации, в которых он может брать на себя инициативу и ответственность. В то же время они не склонны подвергать себя риску и ставят перед собой умеренные цели. Такая потребность предполагает активное использование руководителем обратной связи в различных системах коммуникаций.

— *Ответственность и надежность.*

— *Независимость.* Готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Независимость — это не валюнтаризм и не сумасбродство. Чем более независимым является руководитель, тем самостоятельнее он ведет себя. Чем самостоятельнее он ведет себя, тем более чутко он прислушивается к коллегам и подчиненным, тем белее рациональное зерно управления произрастает на этой почве. Сильный, независимый руководитель позволяет и даже поощряет инакомыслие и круг своих оппонентов.

— *Общительность (коммуникабельность).* Это позволяет оптимально строить свои отношения с людьми. Коммуникабельность можно развивать и совершенствовать, поэтому руководителем не рождаются, а становятся.

## **§5. Психоэмоциональные характеристики групповой динамики в управлении**

В психологии психологический климат определяют с позиции качественных характеристик межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих

щих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе. Это своеобразный психологический климат в группе, определяемый важнейшими моментами:

- высоким доверием и требовательностью членов группы друг к другу;
- доброжелательной и деловой критикой;
- свободным выражением собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствием давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- достаточной информированностью членов коллектива о его задачах и состоянии дел при их выполнении;
- удовлетворенностью фактом принадлежности к коллективу;
- высокой степенью эмоциональной включенности и взаимопомощью в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- принятием на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Таким образом, характер психологического климата в целом зависит от уровня группового развития. Установлено, что между состоянием психологического климата развитого коллектива и эффективностью совместной деятельности его членов существует положительная связь.

Социально-психологический климат — это результат совместной деятельности людей, их межличностного взаимодействия. Он проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие, оценки условий жизни и работы личности в коллективе. Эти эффекты выражаются в конечном итоге во взаимоотношениях, связанных с процессом труда и решением общих задач коллектива.

Это понятие возникло по аналогии с географическим климатом, что позволило осмыслить практическое значение групповых эффектов, как особых условий жизнедеятельности человека в коллективе.

Характерные особенности социально-психологического климата: во-первых, это одна из сторон жизнедеятельности людей; во-вторых, он неодинаков в разных коллективах; в-третьих, он по-разному влияет на членов коллектива; в-четвертых, его влияние сказывается на психологическом самочувствии людей.

Понятие «психологический климат», как правило, используется при интегральном отражении материальных и организационно-управленческих условий, индивидуально-психологических особенностей членов коллектива, их отношений.

Через аналогию социально-психологических явлений с климатом, во-первых, раскрывается значение групповых эффектов как условий межличностного взаимодействия в коллективе, определяющего обратное влияние межличностных отношений на совместную предметно-практическую деятельность людей. Влияние социально-психологического климата на практическую сторону жизнедеятельности членов коллектива обеспечивается активностью их сознания, которая проявляется в регулятивной функции психики. Эта функция возникает на основе способности человеческого мозга к опережающему отражению действительности и предвидению результатов поведения людей и «действий» природных объектов. Регулятивная роль социально-психологического климата определяет его практическое значение в жизнедеятельности коллектива.

Во-вторых, при помощи рассматриваемой аналогии социально-психологический климат характеризуется как состояние межличностных отношений, что предполагает их изменчивость. Динамика изменений социально-психологического климата обусловлена детерминантами внешнего порядка и отражением и пониманием межличностных отношений как взаимоотношений.

Организационно-управленческие условия задают структуру производственных отношений в коллективе. Они мало зависят от волеизъявления каждого и побуждают людей к определенным видам взаимоотношений. Таким образом, организационно-управленческие условия служат мощным средством регуляции не только производственного процесса, но и социально-психологического климата в коллективах.

Конкретные организационно-управленческие условия в той или иной мере влияют на проявление индивидуальных черт участников совместной деятельности. Таким образом, резко возрастает роль личности в коллективе, ее индивидуально-психологического потенциала, заключенного в профессиональном мастерстве, знаниях, способностях, умениях, навыках, характере и других особенностях человека.

Оптимальное управление деятельностью и психологическим климатом в трудовом коллективе требует специальных знаний и умений от руководящего состава, а также проявления некоторых личностных качеств. Психологический климат в коллективе зависит от стиля руководства.

Члены коллектива как личности определяют его социальную микроструктуру. Психологические особенности личности способствуют или мешают формированию чувства общности, тем самым влияя на взаимоотношения в коллективе. Индивидуально-психологические особенности людей проявляются в межличностных отношениях.

При более глубоких и тесных взаимосвязях людей в процессе совместной деятельности в коллективе именно взаимодополняемость психологических качеств может стать важным условием формирования положительных отношений, улучшения СПК.

Необходимо отметить, что индивидуально-психологические факторы в процессах совместной деятельности преобразуются под воздействием межличностных отношений и взаимоотношений, превращаясь из детерминант социально-психологического климата в его продукт в виде измененных свойств личности.

Сложившиеся в коллективе отношения, выступая в качестве объективных условий трудового взаимодействия и общения, требуют от человека не любого, а вполне определенного стиля поведения и оказывают активное влияние на формирование черт его характера.

В результате многочисленных исследований взаимоотношений в коллективе было установлено, что при положительном их развитии, как правило, повышается производительность труда, снижается текучесть рабочей силы, уменьшается острота конфликтов, повыша-

ется эффективность руководства людьми, улучшается общее психологическое самочувствие членов коллектива. Взаимоотношения оказывают разностороннее воздействие на членов коллектива, приводя индивидуальные формы их поведения и деятельности в соответствие с принятыми в коллективе нормами. Этот процесс предполагает знание членами коллектива друг друга, их общественно-трудовых и индивидуально-личностных взаимосвязей. Эти знания включаются в процессы регуляции межличностных отношений в коллективе. В них отражается понимание общественных и индивидуальных целей совместной деятельности, возможностей их достижения при тех или иных условиях и взаимоотношениях в коллективе.

СПК коллектива может быть относительно независимым от общественного опыта, поскольку эмпирические знания и отношения, эталоны общения, познавательной деятельности, нравственного поведения в конкретной группе могут не полностью совпадать с соответствующими нормами, утвердившимися в обществе. Группа способна нарабатывать специфические формы взаимодействия и нормы общения. Она может оказаться микросредой, изолирующей отдельных людей от господствующих тенденций общественного развития, навязывая им свои нормы поведения и ценности жизни. Таким образом, социально-психологический климат конкретных групп может не совпадать по своему психологическому проявлению с господствующими тенденциями в общественных отношениях.

Категория «отношения» является центральной при определении социально-психологического климата. В рамках этого понятия речь всегда идет о реальном состоянии общественных отношений как условий жизнедеятельности людей. Психологические отношения всегда имеют характер взаимоотношений, которые проявляются в форме групповых эффектов, составляющих специфическое содержание социально-психологического климата коллектива. Конкретное содержание групповых эффектов может быть раскрыто через определение элементов структуры социально-психологического климата.

Любой человек уже в силу своего присутствия в социальной группе, а тем более участвуя в совместном труде, оказывает влияние на

многие сферы жизни коллектива, в том числе на социально-психологический климат в нем. Люди оказывают максимальное или минимальное, положительное или отрицательное воздействие на самочувствие окружающих в зависимости от их социально-психологических и индивидуально-психологических свойств.

Рассмотрим критерии психологического климата в организации управления.

Основные критерии здорового психологического климата.

— Первое, на что необходимо обратить внимание руководителя, — насколько каждый его работник знает свои функции, и как эти функции отличаются от других. Для установления здорового психологического климата важно наличие четкого ощущения своих границ как каждым отдельным сотрудником, так и отделениями и отделами на предприятии.

— Следующий критерий психологического климата — осознание своих убеждений. При здоровом психологическом климате каждый на предприятии знает свои базовые ценности и взгляды. Внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом.

— Не менее важным критерием здорового психологического климата является определение своих позиций по отношению к себе и другим на предприятии. Важно, чтобы каждый работник обращал внимание в первую очередь на себя. И при этом ориентировался в своей деятельности на самосоздание и саморазвитие; самоопределение без противопоставления другим; наличие собственного «горизонта».

При этом в успехе и развитии предприятия большую роль играет способность не только руководителя, но и каждого члена команды удерживать общий курс. Можно говорить о здоровом психологическом климате, если каждый работник на предприятии достаточно целенаправлен и эмоционально вынослив. Для этого каждому сотруднику необходимы:

- настойчивость в достижении целей;
- навыки саморегуляции;

- увлеченность новациями в деятельности;
- ясность цели, что помогает сосредоточиться на ее достижении.

Все вышеперечисленные качества представляют ценность для предприятия, если сотрудники способны поддерживать деловые отношения, т. е. такие отношения, которые, даже становясь эмоционально окрашенными, не смогут помешать функционированию сотрудника на предприятии, а следовательно, и деятельности предприятия в целом.

Необходимые коммуникативные качества руководителя: способность к взаимоотношениям с несогласными, беспристрастность, но сохранение контакта с окружающими, небеспокоящее присутствие, отсутствие привычки просить других работать за себя, самому работать за других.

Именно руководитель влияет на становление психологического климата на предприятии. Поэтому руководителю особенно важно знать те качества, которые способствуют установлению здорового психологического климата. Таким образом, основные качества руководителя, наличие которых позволяет ему сформировать здоровый психологический климат на своем предприятии, сводятся к следующим: такой руководитель имеет мужество самоопределения, т. е. знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует; стремится вкладывать силы и средства не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы; редко проявляет раздражение при своих сотрудниках; старается избегать догм в своей работе; направляет больше энергии на изменение себя, чем других; знает и уважает весь спектр чужих мнений; может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных; не подвержен воздействию безответственных действий других; старается воспитывать качества зрелого лидера в своих последователях; знает и умеет разделять и передавать ответственность.

Как правило, присутствует определенная смесь критериев, т. е. предприятие находится в постоянном колебании между здоровым и нездоровым психологическим климатом. В разный период развития могут преобладать те или иные критерии.

Один из важнейших критериев нездорового психологического климата — склонность сотрудников предприятия негативно реагировать на события и изменения: при тревоге основное внимание сотрудников направлено на отрицательные явления. Среди сотрудников преобладает скованное, схематическое воображение. На предприятии царит слабая открытость и нетерпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами. При выполнении заданий большинство сотрудников склонно к срочности и атаке. В отношениях преобладают проекция, обвинения, критика. Любовь к постановке диагнозов как отдельным сотрудникам, так и предприятию и руководителям в целом. Поддерживаются таинственность и секреты на предприятии.

Все эти качества наиболее ярко проявляются в ситуации «стадности» членов предприятия. Каждый член предприятия в группе думает не об успехе предприятия, а заботится лишь о собственных интересах, потребностях и целях. Бывают случаи, когда подобные члены предприятия объединяются в группу, которая не вписывается в рамки предприятия, а соблюдает собственные интересы и цели, отличные от целей руководства. Часто такие группы являются конфликтными, саботирующими указания руководства. Поведение членов таких групп отличается повышенным беспокойством. В большинстве случаев они стремятся замкнуться внутри себя, не идут на контакт с другими группами как на предприятии, так и вне его.

При решении же каких-либо сложных ситуаций члены подобных групп стараются видеть проблемы вне себя. Они пытаются найти вину других отделов, руководства, правительства и т. п. Часто злоупотребляют доверием других, в сложных ситуациях укоряя в том, что помощи было недостаточно. При этом стараются не давать оценок собственной деятельности. Члены таких групп предпочитают не брать ответственность на себя, стараясь переложить ее на других. Если они чем-либо недовольны, то в этом, как правило, виноваты другие.

При нездоровом психологическом климате на предприятии бытует традиция «скорых решений». Это явление включает в себя сле-

дующие показатели: сотрудники находятся в слишком тревожном состоянии, чтобы быть терпеливыми. У коллектива низкий болевой порог: стараются искать облегчения симптома, а не разрешения его. Коллектив характеризует «линейное» мышление — потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов в достижении целей. Работникам присуща незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.

В ситуации сложившегося нездорового психологического климата на предприятии лидерство, как правило, оказывается ослабленным или отсутствует. У руководителя нет своей позиции. Он пытается найти чудодейственные средства и верит в «волшебные» обещания. В этот период развития предприятия рядом с руководителем находится «козел отпущения» (таких несчастных может быть несколько, и они могут меняться в зависимости от ситуации на предприятии). Это сотрудник (или отдел), на которого списываются все неудачи руководства. Если на данный период «козел отпущения» еще не найден, но его стараются найти, то это уже сигнал складывающегося нездорового психологического климата на предприятии.

Позиции лидера при руководстве предприятием с нездоровым психологическим климатом могут быть разными по содержанию, но примерно одинаковыми по своей сути. Все позиции ослабляют команду подчиненных и уменьшают их эффективность.

Выделяют три позиции подобного руководства:

1. Позиция сверхфункционирования. Руководитель, находящийся в этой позиции, стремится давать советы своим подчиненным, пытаясь реализовать чувство ответственности и беспокойства за окружающих. При этом он говорит больше, чем слушает. Делает за подчиненных то, что они могли бы сделать сами. Ставит другим цели, которые они сами себе не ставят. Такая позиция руководства приводит лидера к накоплению эмоциональной усталости, возникновению стрессовых факторов. Сотрудники при таком стиле руководства начинают приспосабливаться к действительности, устраняться от принятия решений, проявляют пассивность, покорность и скрытый саботаж.

2. **Позиция преследования.** Руководитель, находящийся в этой позиции, излишне погружен в дела других. Он начинает указывать подчиненным не только, что им следует делать, но и как им следует думать, чувствовать, действовать. Он постоянно пытается спасти своих подчиненных, чувствуя при этом свою незаменимость и значимость. Находясь в этой позиции, руководитель часто меняет эмоциональную окраску своего поведения — от услужливого до контролирующего и обвиняющего. Подчиненные при таком руководстве полностью отказываются от своего стиля поведения и своего мнения в присутствии руководителя. На предприятии складывается напряженная, нервная обстановка, т. к. предугадать эмоции и действия руководителя сотрудники практически не могут.

3. **Позиция обороны.** В этой позиции руководитель в основном занят тем, что защищает, объясняет и оправдывает свое поведение. Для него важно не собственное мнение, а мысли других о его мнении. Происходит процесс подкрепления поведения тех, кто положительно оценивает любые действия руководителя, и устранения сотрудников, которые оценивают действия руководителя негативно или не понимают их. Такой стиль руководства вызывает беспокойство на предприятии. Сотрудники выбирают позицию молчания и уходят от обсуждения состояния дел. Руководитель при этом больше занят подкреплением собственной значимости, чем достижениями целей предприятия.

К социально-психологическим свойствам личности, оказывающим положительное влияние на формирование климата, согласно В. В. Бойко [2], можно отнести:

- принципиальность;
- ответственное отношение к делу, людям, заботу об их благополучии;
- дисциплинированность в труде и общественной деятельности;
- активность в межличностных и межгрупповых отношениях;
- общительность, контактность, доброту и отзывчивость в сочетании с высокой культурой поведения, тактичность в обращении с людьми.

Личности, оказывающей отрицательное влияние на психологический климат коллектива, являющейся причиной конфликтных отношений в коллективе, свойственны:

- эгоизм, проявляющийся в корыстолюбии;
- бестактность в обращении (грубость, оскорбительный тон), недоброжелательность;
- карьеризм и зазнайство, неуважение интересов и достоинств других людей;
- низкая культура поведения.

Что касается эмоциональных особенностей личности, то они в наибольшей степени, чем что-либо другое, заражают остальных людей. Человек в силу своей социальной природы сорадуется и сопечалится другому человеку. Об этом свидетельствуют опыт жизни и специальные социально-психологические исследования. Люди оптимистического склада, веселые, жизнерадостные создают в коллективе повышенный жизненный тонус, что способствует его работоспособности и сплоченности.

И наоборот, лица с отрицательными эмоциями, вечно недовольные коллективом или подверженные страху и панике, подавляют настроение окружающих людей, вызывают снижение жизненного тонуса. Отрицательно действует и слабовольная личность. Постоянные колебания, нерешительность и неуверенность в себе могут вызвать у людей возмущение и негодование, что косвенно сказывается на самочувствии всего коллектива.

Положительное воздействие на коллектив оказывает личность, обладающая сильной волей, решительная и мужественная, которая является официальным или неофициальным лидером коллектива. Волевой человек, создавая настроение уверенности и боевитости, может вести за собой массы, влиять на них. Однако если такой человек имеет эгоистические наклонности, то он эмоционально подавляет других, сковывает их инициативу, свободу их мыслей и волеизъявления.

Сказываются на общении, самочувствии людей и их темпераменты. Холерик отличается эмоциональной взрывчатостью и агрессив-

ностью, большой энергией и способностью увлекаться. Это, как правило, колоритная личность, могущая увлечь людей, вызвать душевный подъем или, наоборот, при взрыве гнева породить состояние угнетенности, подавленности у членов коллектива.

Несколько иначе влияет на настроение коллектива сангвиник. По словам И. П. Павлова, это идеальный тип темперамента, сочетающий подвижность с уравновешенностью нервных процессов. Как правило, сангвиники отличаются живостью, веселым нравом, большой общительностью. Эти черты положительно сказываются на самочувствии людей. Если сангвиник хорошо воспитан и обладает целеустремленностью, чувством коллективизма, добротой, то он становится душой коллектива. Одним своим присутствием он вызывает потепление психологического климата.

Флегматик — это ровный, спокойный человек. Он от природы обладает сильным, уравновешенным, но инертным типом нервной деятельности. Флегматик редко бывает возмутителем климата в коллективе. Своим отношением к людям и поведением он создает атмосферу спокойствия и стабильности.

Меланхолик — представитель слабого типа нервной деятельности. Он несколько замкнут, благодаря повышенной чувствительности подвержен психологическим травмам. Значительного влияния на климат коллектива, как правило, не оказывает, чаще всего стремится быть «в тени».

Особенность темперамента проявляется в переплетении с другими свойствами личности и ими в определенной мере окрашивается. Так, хорошо воспитанный холерик может сдерживать аффекты и быть очень уважаемым человеком и своей увлеченностью делом заражать других. Пустой, некультурный человек холерического темперамента бывает невыносим, т. к. он постоянно грубит, взрываясь, оскорбляет окружающих, создает нервное состояние у членов коллектива.

Сангвиник, не имеющий серьезных социальных и личных целей, бывает помехой для коллектива, т. к. его бессмысленная суэта, пустая болтовня мешают работать другим.

Ленивый флегматик вследствие своей медлительности, инертности часто служит помехой в общей ритмичной, слаженной работе, причиной снижения темпов труда.

Меланхолик способен к сопереживанию, проявлению большей чуткости к людям, чем может делать психологический климат коллектива более теплым.

Сочетание существенных свойств личности находит выражение в характере или индивидуальных особенностях социального поведения личности. Особенно ценны для климата в коллективе такие черты характера личности, как жизнерадостность, веселый нрав, оптимизм, т. е. умение видеть хорошее и стремление к достижению положительных результатов; уравновешенность и самообладание, способствующие предотвращению конфликтных отношений.

Ян Райковский утверждает, что эмоциональность личности, воздействующей своей экспрессией на других людей, влияет на межличностные отношения. Так, чрезмерная сдержанность воспринимается как холодность, равнодушие или высокомерие личности, что может вызвать неприязнь и стать препятствием для установления нормальных отношений. Чрезмерная же эмоциональность, экспрессия могут быть источником конфликтов в межличностных отношениях.

Согласно В. В. Бойко, А. Г. Ковалеву, В. Н. Панферову<sup>3</sup>, наиболее существенную роль в формировании психологического климата коллектива играет деятельность руководителя, охватывающая все сферы жизни коллектива. Той же точки зрения придерживается П. Н. Литвинов, который считает, что наиболее важными факторами, определяющими уровень психологического климата производственного коллектива, являются личность руководителя и система подбора и расстановки административных кадров. Такое же мнение высказывает и болгарский социолог В. Ничей: «...наиболее важные факторы, от которых в конечном счете зависит нравственно-психо-

---

<sup>3</sup> Бойко В. В., Ковалев А. Г., Панферов В. Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. М.: Мысль, 1983.

логический климат, — это стиль и методы руководства, авторитет руководителя».

Руководитель оказывает влияние практически на все факторы, определяющие социально-психологический климат. Это может служить достаточным основанием для утверждения, что ведущую роль в формировании климата играют качества личности и стиль деятельности руководителя:

1. Руководитель осуществляет административные функции, от него в той или иной мере зависят подбор кадров, поощрение или наказание членов коллектива, продвижение их по службе, что сказывается на самочувствии каждого работника и коллектива в целом.

2. В обязанности руководителя входит организация труда работников, а этот фактор прямо сказывается на социально-психологическом климате.

3. Руководитель коллектива выступает как воспитатель. Его задачей является формирование таких качеств у членов коллектива, которые обеспечивают активную и производительную работу, кроме того, создает положительный настрой у всех.

В. В. Бойко и соавторы выделили типы руководителей и описали их влияние на психологический климат в коллективе.

#### *Отрицательные типы:*

— Сам ничего не делает и с других ничего не требует. Работа идет самотеком, вопросы ставятся по указанию свыше или по инициативе кого-либо из подчиненных. Для людей ответственных в таком коллективе тягостно, они не находят удовлетворения в работе, т. к. их труд не ценится, их беспокоит существующий ход дел, но их активность молчаливо осуждается пассивными сотрудниками.

— Сам ничего не делает, а с других требует строго, не учитывая ни сложившихся обстоятельств, ни индивидуальности членов коллектива. Его требования беспелляционны и максимальны. В случае невыполнения его распоряжений, планов он строго взыскивает с работника и, как правило, публично, якобы в назидание другим. При таком руководителе в коллективе устанавливается напряженная обстановка. Слабые работники жалуются на строгости, сильные не

удовлетворены тем, что их работа не оценивается по достоинству, т. к., по мнению руководителя, она не достигает максимума; их успехи руководитель иногда по каким-то причинам замалчивает. Авторитет такого руководителя невысок, потому что сотрудники видят, что его вклад в дело или нулевой, или минимальный. Резкость его суждений и строгость требований воспринимаются как проявление несправедливости. Но его стиль руководства не подвергается открытой критике из стремления избежать неприятностей. Отдельные члены коллектива приспосабливаются к психологии руководителя и чувствуют себя более или менее комфортно.

— Руководитель сам работает с максимальной отдачей сил и от людей требует того же. Однако стиль руководства при этом, как правило, авторитарный — давление на членов коллектива осуществляется без учета обстоятельств, состояния и индивидуальных особенностей работников. Данный стиль руководства зависит от сложившейся ситуации в коллективе, уровня его развития, но в большей мере он определяется характером руководителя, присущей ему властью и самолюбием. Такая обстановка подавляет инициативу, ограничивает свободу каждого, раздражает и вызывает протест, особенно в достаточно зрелом и развитом коллективе. Климат устанавливается ровный, постоянно прохладный. К нему адаптируются одаренные и работоспособные сотрудники. Так называемые средние работники ощущают напряженность, но остаются в коллективе ради перспективы собственного роста. Слабые работники испытывают чувство отчаяния и оставляют коллектив.

*Промежуточные и переходные типы:*

— Руководитель творческий, но очень добродушный и мягкий в отношениях с сотрудниками. Он доброжелательно относится к людям, радуется их успехам, но требования к их работе предъявляет невысокие. В коллективе царит благодушие, всем дышится легко, хотя не все члены коллектива бывают удовлетворены стилем руководства такого руководителя.

— Неуравновешенный руководитель, то чересчур строгий, то вовсе нетребовательный к различным неполадкам в работе в зави-

симости от собственного настроения, состояния. Он может быть добрым и внимательным, но, как только у него портится настроение, при малейшем поводе «взрывается», создавая нервную обстановку в коллективе. Психологический климат в таком коллективе неустойчивый, что не располагает к нормальной творческой работе.

*Положительный тип.* Руководитель, как правило, талантливый, отличающийся богатством и оригинальностью идей. Его заслуженный авторитет способствует созданию благодатной почвы для успешной работы всего коллектива. Чрезвычайно ценны для коллектива его организаторские способности, т. е. умение сплотить членов коллектива, увлечь их своими идеями и деловой активностью. Такой руководитель умело раскрывает перспективы в работе. Он учитывает индивидуальность каждого работника, формируя у него личную заинтересованность в работе, адекватно выбирает средства стимулирования сотрудников. Такой руководитель обычно непреклонен, но тактичен в требованиях. Испытывает чувство личной ответственности за свою собственную и коллективную деятельность. Выражает доброжелательное отношение к каждому сотруднику. При таком руководителе устанавливается стабильный положительный климат, т. к. создаются оптимальные условия для работы и взаимоотношений по вертикали и горизонтали, устраняется почва для конфликтов.

Все вышеизложенное свидетельствует, что психологический климат в коллективе в значительной степени зависит от личностных качеств и стиля управления руководителя. То и другое может воздействовать на коллектив произвольно или стихийно, в силу сложившегося у руководителя стереотипа отношений с подчиненными.

Воздействие личности и стиля работы руководителя может быть выражением и сознательно выработанных им стратегий и тактики в целях эффективной деятельности и развития коллектива. Как правило, в деятельности руководителя сочетаются произвольное и сознательное воздействия на коллектив, хотя соотношение того или другого бывает различным.

Воздействие руководителя на климат может быть прямым, непосредственным, когда он предъявляет требования к людям, разреша-

ет проблемы межличностных отношений, и косвенным, когда руководитель организует оптимальные условия труда. Хорошо организованный труд, обеспечивающий ритмичную работу коллектива и каждого из его членов, без срывов и последующих авралов, способствует психологической уравновешенности, положительно сказывается на настроении людей.

Сознательно определяя тактику и стратегию управления социально-психологическим климатом коллектива, руководитель обязан прежде всего знать, чего ждут от него работники, при каких условиях они довольны работой. Чувство удовлетворенности свидетельствует о положительном климате, является одним из важнейших его показателей.

Как показывают научные данные, приводимые в литературе, члены коллектива испытывают удовлетворенность работой руководителя в тех случаях, когда создаются следующие условия:

1. Доброжелательное, уважительное отношение руководителя к работнику. Человек тяжело переживает равнодушное, а тем более отрицательное отношение к нему руководителя. При этом он думает о переходе в другой коллектив и при случае осуществляет свое намерение.

2. Человеку предоставляется возможность работать там и делать то, к чему он чувствует призвание и интерес. Если этого нет, то люди, как правило, испытывают чувство неудовлетворенности и стремятся найти новое место работы.

3. Каждый человек рассчитывает, что его работа будет замечена и отмечена. Если руководитель хотя бы морально поощряет хорошую работу, то человек испытывает глубокое удовлетворение от того, что его труд замечен. Глубоко несчастным бывает тот, чью добросовестную работу никто не замечает и не отмечает. Даже критика иногда переносится легче, чем безразличное или равнодушное отношение к тому, что делает работник.

4. Работник заинтересован в росте своего мастерства и общекультурного уровня. Если для такого роста создаются условия, то он глубоко удовлетворен жизнью и работой в данном коллективе. Если

таких условий нет, то он склонен искать новое место работы. Этот факт отмечен во многих работах.

5. Каждый добросовестный работник ожидает продвижения по службе, с чем связано не только его материальное положение, но и престиж в коллективе и самоуважение. Если человек все время работает в одной и той же должности, а способен делать лучше и больше, то постепенно гаснут его творческие способности, он может деградировать и как личность.

6. Члены коллектива бывают глубоко удовлетворены, когда поощрение их трудовых заслуг определяется руководителем при согласовании с активом. И наоборот, они негодуют, когда руководитель поощряет работника, исходя из личной симпатии, а не из объективной оценки его работы.

7. Работник желает видеть в своем руководителе авторитетного человека, высококвалифицированного, принципиального и доброжелательного, настоящего наставника коллектива. Если руководитель отвечает этим представлениям людей, то они испытывают глубокое удовлетворение его работой и своим положением в коллективе.

К факторам психологического воздействия на коллектив и личность относятся следующие:

— принципиальность в отношениях, исключая субъективность в оценках личностных качеств и труда людей;

— чуткость и внимательность к людям проявляются в заботе об их материальных и моральных интересах и потребностях и предполагают участие руководителя в судьбе каждого подчиненного;

— требовательность. Без требовательности невозможно нормальное развитие коллектива и личности. При этом требовательность должна сочетаться с уважительным отношением к человеку.

Как отмечают В. В. Бойко и соавторы, наиболее значимыми для формирования положительного психологического климата коллектива являются следующие черты личности руководителя: объективность и справедливость, принципиальность и доброжелательность, уравновешенность и оптимизм. Уважительное отношение к мнению коллектива и отдельных работников, тактичное обращение с людьми

ми, учет их индивидуальных особенностей, умелое стимулирование инициативы, новаторства и своевременное продвижение по службе на основе объективной оценки их качеств, результатов труда, возможностей, а также личная активность и максимальная отдача — все это непосредственно и положительно влияет на социально-психологический климат коллектива.

## Резюме

Наиболее важными социально-психологическими элементами систем управления являются: группа, личность, руководитель и психологические явления, которые связывают между собой элементы систем и определяют их коммуникативное единство и целевую ориентацию. Управление в любом социальном объекте реализуется через управленческое воздействие, осуществляемое в малой группе, где психологическое воздействие осуществляется в контексте групповой динамики: сплоченности, совместимости, конформности, толерантности, лидерства, конфликтности и др. Именно малая группа является средой и средством управления. Поэтому ее параметры и психологическая сущность важны и актуальны.

Двигаясь к исходным психологическим формам управления мы обязательно подойдем к личности — понятию широкому и конкретному одновременно. Личность является и объектом, и субъектом управления, в ней преломляются действия психических механизмов с широкими социальными смыслами, в ней происходит преобразование индивидуального в общественное, и наоборот. Личность мы понимаем как системное психологическое качество человека, обладающего сознанием, живущего в обществе, включенного в широкую систему социальных связей и отношений.

Поэтому внутренними факторами управления выступают такие психические явления, как восприятие, мышление, память, речь, внушаемость и др. Изучение личности руководителя является важной задачей психологии управления. Анализ качественных, профессиографических характеристик личности руководителя осуществляется

с позиции объективированных оценок (ими являются социально-биографические характеристики (пол, возраст, образование, социальный статус, знания, умения, навыки и др.)); с позиции оценки управленческих способностей и личностных качеств руководителя, соответствующих профессиографическим требованиям.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какие психологические параметры лежат в основе определения малой группы?
2. Чем определяются структура и размер малой группы?
3. Как соотносятся структура коммуникаций в группе и ролевые взаимодействия ее членов?
4. Что такое групповая сплоченность?
5. От чего зависит совместимость в групповой динамике?
6. Какие стили лидерства выделяют в групповой динамике? Чем они характеризуются?
7. Какие параметры определяют конформность?
8. Как проявляется толерантность в групповой динамике?
9. Что значит уровень развития группы?
10. Какие показатели определяют социально-психологический климат в группе?
11. Почему субъектом и объектом управления одновременно является личность?
12. Что относят к внутренним факторам управления?
13. Каковы основные алгоритмы психологического анализа личности руководителя?
14. Какие психологические факторы определяют положительный психологический климат в организации?

## Глава 4. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

### §1. Психологические подходы к определению эффективности управления

Процессы управления существуют и реализуются всегда в социально организованном пространстве и затрагивают сферу психологической организации человека, личности руководителя, исполнителя, систему субъект-субъектных отношений. Поэтому именно психологическая организация как субъекта, так и объекта управления будет определять эффективность управляющего воздействия, которую можно условно обозначить как некую *зону эффективности управления*.

Какие психологические параметры определяют эту зону? Что надо делать, чтобы зона эффективности управления была предельно широкой?

Главным образом, это зависит от следующих психологических феноменов, которые можно представить в виде неких «законов», потому что они отражают объективные явления психики субъекта и объекта управления<sup>4</sup>.

1. *Закон неопределенности отклика*. Определяет зависимость внешних воздействий от внутренних психологических условий. Считается, что субъективная психологическая действительность является первичным регулятором поведения, деятельности, в том числе и управления. Субъективная психологическая картина скрыта от внешнего наблюдения, иногда частично и от внутреннего видения субъекта. Поэтому никогда невозможно абсолютно точно прогнозировать и предвидеть действия субъекта управления, впрочем, так же как и объекта управления.

Такой закон подтверждается как минимум двумя важнейшими психологическими феноменами в его содержании: *анперцепцией* и *стереотипичностью сознания*.

---

<sup>4</sup> Вересов Н. Н. Психология управления: учеб. пособие. М.: Изд-во МПСИ, 2001. С. 15-20.

Апперцепция — зависимость восприятия человека от его прошлого субъективного опыта.

Стереотипичность сознания выражается в особой устойчивости уже сформированных суждений, мнений, оценок, которые в конечном счете всегда неполно и неточно отражают существующую действительность и в значительной мере определяют поведение человека.

Неопределенный отклик создает явные или скрытые коммуникативные барьеры в управлении. Кроме того, один и тот же человек может по-разному реагировать и действовать в одних и тех же условиях на воздействия одного и того же стимула. Это происходит потому, что кроме перечисленных двух психологических компонентов неопределенности существует множество других психологических факторов, обуславливающих ее: настроения, эмоциональные состояния и др. *Действия всех факторов невозможно учесть.* Отклик нельзя предвидеть абсолютно точно. Поэтому управленческое воздействие может быть не принято и не исполнено, или выполнено неполно и неточно.

Отсюда следует основное правило, увеличивающее эффективность управляющего воздействия, — сводить действия неопределенности к минимуму. Иными словами, в управлении необходимо постоянно осуществлять информационный мониторинг системы управления, активизировать обратные связи и следовать правилам исключения слабых звеньев коммуникативного обращения.

*2. Закон неадекватного взаимного восприятия.* Его действие связано с утверждением, что человек никогда не сможет постичь другого человека с той точностью и полнотой, которая обеспечила бы абсолютную прогнозируемость и влияние.

Наше восприятие никогда не бывает точным и полным, в нем всегда скрыты неожиданные ракурсы и свойства объекта. Социальное восприятие — система гораздо более сложная. Она связана с тем, что каждый конкретный человек является носителем обобщенных свойств других людей, присваивая которые он постоянно изменяется. Кроме того, это определяется еще и тем, что:

— сам воспринимаемый человек находится в постоянном изменении (возраста, уровня физических возможностей, интеллектуальности, социальных, нравственных, эмоциональных, сексуальных изменений и пр.);

— человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его сущностные особенности или «слабые места», т. к. психологически открытая личность незащищена и может стать жертвой стороннего вторжения в ее пространство;

— часто человек не может дать объективную информацию о себе самом, т. к. не знает себя. А иногда, не осознавая этого, хочет казаться таким, каким ему выгодно быть в социуме.

*Неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше* необходимо учитывать, принимая любые управленческие решения. Для этого полезно использовать следующие подходы к людям:

— любой человек к чему-то обязательно предрасположен. Если у него что-либо не получается, значит он занят не своим делом (принцип универсальной талантливости);

— любой человек имеет возможности развития, а скорость и эффективность развития у всех различны (зависят от способностей);

— любой человек неисчерпаем, т. е. ни одна оценка, данная ему при его жизни, не может считаться окончательной.

3. *Закон неадекватности самооценки.* Самооценка является основным компонентом самосознания человека. Она свидетельствует о гармоничности развития личности, ее возможностях и своеобразии. При попытке оценить самого себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при анализе других людей.

Людям вообще свойственно или переоценивать себя в чем-либо, или недооценивать. Этот феномен прямо влияет на процесс принятия управленческих решений. Необходимо помнить, что человек далеко не рациональное и разумное логически мыслящее существо. *Человек в большей мере существо алогичное, эмоциональное и иррациональное.* Т. е. в психике человека широко представлено

неосознаваемое (90–95%), эмоционально-интуитивное начало. Поэтому логический, рассудочный самоанализ никогда не бывает вполне адекватным.

Чем более адекватно удается человеку оценить свои возможности, систему ценностей, предпочтений, отношений, тем более эффективным будет управляющее воздействие, которое он оказывает или воспринимает.

Специалисту в сфере управления необходимо формировать ситуацию управления, в которой самооценка подчиненных будет активизироваться, приближаясь к уровню адекватности.

4. *Закон искажения информации.* Любая информация, функционируя в системе управления имеет тенденцию искажения. Это заметно и при движении информации сверху вниз, и при движении ее снизу вверх. Изменяются смыслы, значения, образы, понятия. Психологи выявили прямо пропорциональную зависимость степени изменения информации числу звеньев ее движения. Происходит это даже не по чьей-то злой воле, а по следующим обстоятельствам:

— в силу многозначности и синонимичности языка, используемого в передаче информации, сложности его понятийной базы (например, часто устная информация воспринимается с точностью до 50%);

— домысливания в ситуации неполного информационного сообщения или неудовлетворительной его оперативной фактологии. Человек дополняет информацию собственной — непроверенной, недостоверной, субъективно окрашенной и фактологически не корректной. В результате — объем информации увеличивается, а достоверность снижается;

— существования зависимости искажения информации от уровня образования, интеллектуального развития, потребностей, а также от физического, психического состояния человека.

*Что надо делать, чтобы свести искажение информации к минимуму?*

— Предельно уменьшать число передаточных звеньев в каналах функционирования информации.

— Своевременно корректировать информационный поток в зависимости от его проблематики, восприимчивости и необходимых и достаточных дополнений.

— Поддерживать обратную связь с подчиненными и контролировать правильность усвоения получаемых данных.

5. *Закон самосохранения.* Выражается в том, что одним из ведущих мотивов, отражающих поведение человека, является мотив сохранения личностного статуса, социальной состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление этого чувства формирует отрицательную реакцию. Это снижает творческий потенциал сотрудников, они перестают неформально решать задачи организации по принципу — «как бы чего не вышло», «как бы во что-нибудь не попасть».

Управляющему необходимо вести предварительную работу, анализировать проблематику деятельности организации, обговаривать меру и специфику ответственности сотрудников.

6. *Закон компенсации.* Как осознанно, так и неосознанно человек стремится компенсировать недостатки, сложности, проблемы в одной сфере деятельности успехами, достижениями и результатами в другой.

При высоком уровне стимулов к делу или высоких требованиях к самому человеку недостаток какой-либо способности к данному виду деятельности компенсируется, возмещается способами, навыками и умениями работать. Поэтому в сферу компетентности эффективного управления обязательно должна входить практика оценки, подготовки и переподготовки кадров организации.

Мы рассмотрели лишь основные психологические факторы, влияющие на формирование зоны эффективного управления. Существует еще достаточное количество других закономерностей, принципов и правил психологического обоснования зоны эффективного управления.

## **§2. Психологический анализ эффективности стилей управления**

Всякое управление можно рассматривать как процесс, имеющий социальный заказ, а требования его таковы, что необходимо управ-

лять при высоких результатах, минимальных затратах сил, средств, энергии, времени и денег. Поэтому *понятие эффективности управления* отражает следующую проблематику:

— При каких условиях управление может стать максимально эффективным?

— По каким признакам или критериям эффективное управление отличается от неэффективного?

— Каковы психологические критерии эффективного управления?

Ответы на эти вопросы можно найти в традиционных и современных концепциях эффективного управления.

**1. Теория стилей управления.** Немецкий психолог К. Левин еще в XX в. экспериментально вывел и описал три основных стиля управления: авторитарный (директивный); демократический (коллегиальный); либеральный (нейтральный, невмешивающийся). Коротко рассмотрим их психологическую характеристику.

*Авторитарный* характеризуется централизацией власти в руках руководителя:

— руководитель единолично принимает решения;

— жестко определяет деятельность подчиненных, лишая их инициативы;

— заранее планирует решения и дела, подчиненным известны лишь ближайшие цели, они имеют минимум информации;

— контроль за деятельностью подчиненных основан на силе власти руководителя;

— голос руководителя решающий, критика пресекается.

*Демократический* — руководитель децентрализует свою управленческую власть:

— принимая решения руководитель консультируется с подчиненными и тем самым включает их в систему принятия управленческих решений;

— подчиненные получают достаточную информацию, чтобы участвовать в управлении;

— руководитель делегирует свои функции и полномочия подчиненным;

— приветствуется и стимулируется проявление инициативы подчиненных.

*Либеральный* характеризуется минимальным вмешательством руководителя в дела подчиненных:

— руководитель действует как посредник, обеспечивающий сотрудников информацией и материалами, необходимыми для работы;

— опускает контроль или осуществляет его при давлении либо сверху, либо снизу;

— как правило, в такой группе существуют несколько человек, которые фактически управляют группой.

*Какой стиль управления более эффективен?*

На этот счет существуют самые различные мнения. Например, сторонники демократического стиля аргументируют его эффективность так:

— уменьшается риск принятия неаргументированного решения;

— в ходе обсуждения возникают альтернативы, новые варианты решений, невозможные при индивидуальном анализе;

— появляется возможность учесть позиции, интересы каждого работника.

Однако сам К. Левин отмечал и существенные недостатки этого стиля управления:

— неэффективность в экстренных ситуациях принятия управленческого решения;

— неэффективность при низкой квалификации работников и низком культурном уровне их развития;

— неэффективность, зависящая от некоторых особенностей личности управляемых и управляющего (например, высокая степень конформности, внушаемости, низкая коммуникабельность и др.).

Поэтому демократический стиль не всегда более эффективен, чем, например, авторитарный, который в определенных ситуациях является гораздо более эффективным. К тому же установлено, что оба стиля управления в чистом виде не встречаются. Стили бывают *индивидуальными*. В зависимости от ситуации и своих личностных качеств руководитель может быть одновременно и автори-

тарным, и демократическим. Иногда невозможно определить даже доминирующий стиль управления (как эффективный, так и неэффективный).

Иногда форма и содержание стиля не совпадают: авторитарный руководитель может вести себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии), но решения принимает единолично и до начала дискуссии, или наоборот. Таким образом, эффективность управления не зависит от стилей работы руководителя (управляющего). Это значит, что *актуальный способ принятия решения не может являться критерием эффективности либо неэффективности.*

**2. Управленческая матрица.** Разработана американцами Р. Блейком и Д. Мутоном, которые предложили измерять эффективность любой управленческой деятельности двумя «мерами»:

— *степенью внимания к производству.* Это предполагает отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции;

— *степенью внимания к людям* (забота о людях). Подразумеваются обеспечение личного участия работников в процессе достижения целей, поддержка их самоуважения, ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по этим параметрам *являются признаком эффективного управления.* Однако глубокий психологический анализ этого критерия показывает лишь его теоретический характер. В реальной управленческой деятельности сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям вряд ли возможно.

Современные научные разработки содержат более современные и точные критерии эффективности управления.

**3. Теория рационального управления.** Опирается на экспериментальные разработки американских специалистов в области менедж-

мента. На основании этого японец Т. Коно предложил концепцию рационального управления и описал четыре типа управления:

- новаторско-аналитический;
- новаторско-интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- консервативно-интуитивный.

Экспериментально доказано, что наиболее эффективен первый тип управления. Он позволяет обеспечить организационное выживание в условиях острой рыночной конкуренции.

Он включает в себя такие элементы *управленческого поведения*:

- преданность организации (фирме);
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решения;
- хорошая интеграция коллективных действий;
- четкость в формулировании целей и установок;
- готовность учитывать мнения других;
- терпимость к неудачам.

Т. Коно называет такой тип управления — *разновидностью соучаствующего руководства*. Другие называют его *рациональным типом управления*.

В поведении такого управляющего элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуации и умением работать с людьми.

Существует ли жесткая зависимость между рациональностью управления и эффективностью? Это положение является определяющим в концепции «соучаствующего управления». Многое зависит также от ситуации, умения руководить, включать людей в процессы управления.

**4. Теория соучаствующего управления.** Если быть точным, такой теории не существует, а есть только перечень характеристик управления, которое *становится более эффективным*, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач — формируют их соучастие.

Соучастие — это своеобразный тип руководства. Его основные черты:

- регулярные совещания руководителей с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителями и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать варианты решения проблем.

Такой тип управления (несмотря на его внешнюю привлекательность) не может быть использован руководителями в любых ситуациях. Существуют определенные условия его реализации. Это предполагает участие трех факторов:

- характеристики руководителя;
- характеристики подчиненных;
- характеристики стоящих перед группой задач.

Соучастующее управление является наиболее эффективным для определенных типов руководителя (уверенных в себе; с высоким образовательным уровнем; оценивающих предложения) и подчиненных (ориентированных на развитие творчества сотрудников; с высоким уровнем знаний, умений, навыков; с выраженной потребностью независимости; сильным стремлением к творчеству и личностному росту; ориентацией на стратегические цели; стремлением к равенству в отношениях).

Тип такого управления наиболее соответствует задачам:

- предполагающим множественность решений;
- требующим теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- выполняемым средними по интенсивности усилиями.

Итак, *соучастующее управление применимо в достаточно узких границах и при определенных условиях.*

В итоге ни выделение стилей управления на основе способов принятия решений (К. Левин), ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни выделение критериев соучаствующего управления *не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления.*

Посмотрим, возможно ли сделать это *в теории вероятностного моделирования эффективности.* Она исходит из следующих важнейших предпосылок:

1) стиль управления всегда соотносится с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива;

2) связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена рядом показателей, которые придают ей вероятностный характер (особенностями коллектива, его членов, спецификой решаемых задач и др.).

Суть вероятностного моделирования управленческой эффективности (разработанной Ф. Фидлером) сводится к следующему:

1) эффективность управления выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует;

2) любая ситуация управления может быть представлена как совокупность трех взаимосвязанных параметров:

— степени благоприятности отношений руководителя и подчиненных;

— величины власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и в использовании различных видов стимулирования);

— структуры групповой задачи (четкость поставленной цели, определение путей, способов ее достижения и др.);

3) совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Как соотносятся между собой стили управления и вероятностная модель?

Экспериментально установлено, что наибольшей эффективностью управления достигает руководитель авторитарного типа в ситуа-

циях, требующих высокой и низкой степени контроля, а демократического типа — в ситуациях со средней степенью контроля.

Сам по себе ситуативный контроль не служит показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком уровне ситуативного контроля. Степень ситуативного контроля не может считаться критерием эффективного управления. Это привело исследователей к выводу о том, что *критерии эффективности управления находятся в области психологии* и могут выражаться так: эффективное управление = эффективный руководитель. Эффективный руководитель обладает определенными качествами личности и профессионализма.

**5. Теория ситуационного лидерства.** Американскими специалистами экспериментально выявлено, что эффективен лишь тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как **лидерство**.

Только лидер может быть эффективным руководителем вне зависимости от стиля управления.

Можно привести не мало теорий лидерства. Большинство из них будут строиться на определении лидерства как способности человека использовать имеющиеся ресурсы управления (в том числе и человеческие). Поэтому лидерство всегда было предметом психологического анализа. Отметим важнейшие моменты эффективного управления лидера-руководителя:

1) если стиль руководства лидера в наибольшей мере соответствует уровню развития группы;

2) если лидером-руководителем адекватно используются четыре основных стиля управления:

— *указание* — лидер тщательно инструктирует подчиненных, отмечает ошибки, четко разясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы;

— *популяризация* — лидер-руководитель инициативен, предлагает новое, вовлекает работников в деятельность, обсуждает вместе с ними ситуацию деятельности и ее результаты, формирует у них чувство личной ответственности и гордости за результаты труда;

— *участие в управлении* — лидер-руководитель концентрируется на морально-психологическом климате организации, ограничивает прямые указания и контроль, поощряет личную причастность работников, поощряет ответственность и инициативу;

— *передача полномочий* — лидер-руководитель оставляет за собой конечные формы контроля и ответственности, промежуточные формы передаются на места.

Эффективный руководитель всегда должен отслеживать уровень развития, на котором находится группа, и адекватно использовать необходимый ситуации стиль управления.

### *Эффекты управления и эффективность управления.*

Эффектом управления называют конечный результат управления. Эффекты управления ( $\mathcal{E}$ ) складываются из 3-х составляющих:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_{\mathcal{Э}} + \mathcal{E}_{\mathcal{СЭ}} + \mathcal{E}_{\mathcal{С}},$$

где  $\mathcal{E}_{\mathcal{Э}}$  — экономический эффект, имеющий денежную (стоимостную) форму, измеряется в денежных или натуральных измерителях;

$\mathcal{E}_{\mathcal{СЭ}}$  — социально-экономический эффект — имеет комплексную социальную и экономическую природу (например, улучшение условий труда, применяя специальную методику можно пересчитать  $\mathcal{E}_{\mathcal{С}}$  в  $\mathcal{Э}$ );

$\mathcal{E}_{\mathcal{С}}$  — социальный эффект — принципиально не может быть пересчитан в  $\mathcal{СЭ}$ ,  $\mathcal{Э}$  эффект (например, снижение уровня смертности, предотвращение этнических конфликтов и пр.).

Эффективность управления  $\mathcal{E}_y$ :

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E}/\mathcal{З} = \mathcal{E}_{\mathcal{Э}}/\mathcal{З} + \mathcal{E}_{\mathcal{СЭ}}/\mathcal{З} + \mathcal{E}_{\mathcal{С}}/\mathcal{З},$$

где  $\mathcal{Э}$  — эффект;

$\mathcal{З}$  — затраты;

$\mathcal{E}_{\mathcal{Э}}/\mathcal{З}$  — экономическая эффективность;

$\mathcal{E}_{\mathcal{СЭ}}/\mathcal{З}$  — социально-экономический эффективность;

$\mathcal{E}_{\mathcal{С}}/\mathcal{З}$  — социальная эффективность.

Эффективность управления можно повышать, уменьшая затраты любых из перечисленных ресурсов. Эти пути уменьшения затрат довольно разнообразны. Но, пожалуй, наиболее высокую неэффективность управления дает *необоснованное управленческое решение*, которое способно разрушить систему управления в целом.

### §3. Управленческий потенциал руководителя

Практический аспект исследования управленческого потенциала руководителя заключается в том, чтобы на основе изучения Я-концепции руководителя выявить его управленческий потенциал.

Управленческий потенциал эффективной деятельности — это способность руководителя видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на них и разрабатывать стратегию и тактику взаимодействия с сотрудниками, партнерами и соперниками в условиях рынка услуг и постоянно возникающих проблемных ситуаций.

*Содержание управленческого потенциала:*

#### *1. Вектор направленности.*

Направленность является сложным личностным образованием, определяющим все поведение личности, отношение к себе, окружающим, работе. Она проявляется в потребности, интересах, идеалах, убеждениях, доминирующих мотивах деятельности и поведения. Не случайно направленность называется стержнем Я-концепции.

Направленность как система отношений личности к действительности представляет собой следующую триаду:

- 1) отношение к другим людям как членам коллектива;
- 2) отношение к труду и его результатам;
- 3) отношение к себе.

В соответствии с этим различают направленность на общение и взаимодействие (О), направленность на дело и его результат (Д), направленность на себя (Я).

Характеристики различных видов направленности:

1. Направленность на общение и взаимодействие (О). Руководитель, который всегда открыт для окружающих и который получает

удовольствие и радость от общения и взаимодействия с ними, чаще всего заслуживает положительной оценки. Руководители с таким типом направленности отличаются стремлением сохранить со всеми хорошие дружеские отношения, они сильно переживают при их разрыве и часто способны ради возобновления отношений простить прощупки. Они охотно включаются в коллективную деятельность, будучи готовым сотрудничать с другими, чтобы пережить радость от общения. Для них характерно стремление понять другого, сопереживать ему, поставить себя на его место (то, что в психологии называется эмпатией).

Однако перечисленные выше положительные качества иногда могут мало способствовать эффективности совместной деятельности, а то и мешать ей. Руководители с такой направленностью редко берут на себя ответственность за последствия совместных усилий группы, хотя, как правило, всегда соглашаются с ее сиюминутными порывами. Пойти наперекор группе им крайне трудно. Вольно или не вольно они стараются подстроиться под мнение большинства, редко бывают авторами оригинальных идей, предложений. Они чувствуют себя на месте на дружеских вечеринках, застольях, «вылазках», юбилеях и часто бесполезны в роли ведущего дискуссии, диспут, собрание, совещание.

2. Направленность на дело и его результат (Д). Для руководителей с таким вектором направленности сама деятельность (процесс и результат) — смысл всей жизни, источник вдохновения и собственной значимости. Руководитель этого типа ориентирован не только на результат, но и на деловое сотрудничество. Он получает удовольствие не столько от общения с сотрудниками и партнерами, сколько от того, что своей активностью и энергией убеждает их в правоте своих предложений и подходов, заставляет их следовать предложенному им курсу. Защищая свое дело, он умеет высказать свои мысли в убедительной и эмоционально привлекательной для сотрудников форме, особенно когда речь идет о планах на будущее и постановке задач на промежуточном этапе. При этом сотрудники отмечают его умение слушать и слышать собеседников, готовность не только возглавить

дело, но и взять ответственность за успех на себя. Для руководителя с таким типом направленности характерны увлеченность в овладении новыми навыками и технологиями, способность в интересах дела признать и отстаивать перспективные мнения и предложения сотрудников. Однако было бы ошибочно считать такую позицию неуязвимой. Ее носители, к сожалению, ради успеха или конечного результата мало обращают внимания на моральную сторону дела. Вольно или невольно они дают повод иногда отнести их к тем руководителям, кто ориентируется на сомнительные принципы: «победитель всегда прав», «цель оправдывает средства». И, наконец, они всегда болезненно реагируют на неожиданные помехи или препятствия на пути исполнения задуманного.

3. Направленность на себя (Я). Эта направленность характеризует руководителя, сосредоточенного только на себе и своих интересах. Он мало считаетя с окружающими. Для него они в основном лишь «фон», зрители или свидетели. Учеба или работа для него является лишь средством выражения и утверждения собственного Я, привлечения внимания к своей неординарной натуре. Руководители с такой направленностью стремятся навязать свое мнение коллективу, отвергая разумные возражения или требования его членов. Они говорят больше, чем слушают, в дискуссиях склонны к поспешным и невзвешенным заявлениям. Стремятся всегда и везде выделиться, болезненно реагируют на критику и замечания.

### *2. Вектор психологического типа личности.*

Для оценки и выявления психологических типов личности руководителя удобно воспользоваться классификацией Д. Кейрси, описывающей 16 различных психологических типов, определяемых сочетанием четырех факторов:

E(Extravertion) & I(Intraversion) — экстраверсия—интроверсия.

S (Sensation) & N(iNtuition) — здравомыслие—интуиция.

T(Thinking) & F(Feeling) — логичность—чувствование.

J(Judging) & P(Perceiving) — рассудительность—импульсивность.

Первая группа психологических типов (тип темперамента Дионисий; главная черта — стремление к свободе) определяется сочетанием SP:

ESFP — Тамада: общительность, оптимизм, теплота, юмор, щедрость, богатство языка; поддаются соблазнам; способности к бизнесу, торговле.

ISFP — Художник: повышенная чувствительность, острота ощущения текущей минуты, неприятие всякого рода ограничений; сфера интересов — изобразительное искусство, музыка, танец.

ESTP — Антрепренер: энергия, прагматизм, писк выгоды во взаимоотношениях, юмор, жажда острых ощущений, любовь к риску.

ISTP — Мастер: умелые руки, мастерство в обращении с инструментами, жажда действий, бесстрашие, часто — отсутствие интереса к теоретическому обучению и высшему образованию.

Вторая группа психологических типов (тип темперамента Эпиметей; главная черта — чувство ответственности) определяется сочетанием SJ:

ESFJ — Торговец: открытый, практичный, компанейский, обладает житейской мудростью.

ISFJ — Хранитель традиций: спокойный, заботливый; хозяин в своем доме; соблюдает обычаи, преемственность, делает все по плану; больше исполнитель, чем руководитель.

ESTJ — Администратор: лидер, цельная натура; бесхитростен, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни — долг, план, порядок, иерархия.

ISTJ — Опекун: человек слова, хороший семьянин; спокоен, надежен, логичен, малоэмоционален, тверд, основателен, внимателен к деталям.

Третья группа психологических типов (тип темперамента Аполлон; главная черта — стремление к духовному росту, самопознанию и самовыражению) определяется сочетанием NF:

ENFJ — Педагог: общителен, внимателен к чувствам других людей, умеет распределять роли в группе, не любит монотонность; лидер, образцовый родитель.

INFJ — Предсказатель: проницателен, прозорлив, обладает богатым воображением, поэтичен, раним, не любит споров и конфликтов; может быть хорошим психологом, врачом, писателем.

ENFP — Журналист: понимает людей, умеет влиять на них; чувствителен к новому, необычному; энтузиаст, оптимист, противник сухой логики, обладает богатой фантазией, творческими способностями, которые может проявить в искусстве, политике, бизнесе.

INFP — Романтик: идеалист, лирик, борец со злом за идеалы добра и справедливости, покладистый супруг; кто угодно — писатель, архитектор, психолог — только не бизнесмен.

Четвертая группа психологических типов (тип темперамента Прометей; главная черта — дух научного поиска, изобретательство, стремление к познанию и творчеству) определяется сочетанием NT:

ENTJ — Фельдмаршал: руководитель, требовательный родитель, интеллигент; логичный, целеустремленный; работу иногда ставит выше, чем семейное благополучие.

INTJ — Исследователь: высокий уровень интеллекта, сочетание логики и интуиции, большие способности к обучению, независимость, самоуверенность; слабость эмоций и возможные трудности в мире чувств.

ENTP — Изобретатель: новатор, энтузиаст, не выносит рутину и банальность; инициативен, обладает смекалкой, практической интуицией, чувством юмора, педагогическими способностями.

INTP — Архитектор: сложный внутренний мир, широкий кругозор, любовь к знанию; логичен, способен мгновенно оценивать ситуацию, полон новых идей; несколько высокомерен; интересы — в мире мыслей и речи, может быть прекрасным философом, математиком.

### *3. Вектор уровня интеллекта руководителя*

Интеллект (от лат. intellectus — разумение, постижение) — это относительно устойчивая структура умственных способностей, являющаяся собой сплав опыта и знаний, наложенных на такие природные качества, как любознательность, изобретательность, сообразительность. Это способность личности к анализу, синтезу, сравнению, сопоставлению, классификации. Это умение творчески применять

полученные знания, эффективно включаться в социокультурную жизнь, успешно приспосабливаться к окружающей среде и жизненным обстоятельствам.

В структуре интеллекта выделяют такие факторы, как словарный запас, понимание слов, беглость речи, легкость оперирования информацией, пространственная ориентация, ассоциативная память, скорость восприятия, логическое мышление.

С интеллектом тесно связан уровень умственного развития (коэффициент интеллекта), он является как бы его показателем. Это способность к свободному оперированию знаниями и умениями, обеспечивающая усвоение новых знаний и умений. Это состояние познавательных и творческих возможностей личности.

#### *4. Вектор способности к творчеству (креативность).*

Определение творческого потенциала и творческих способностей руководителей — одна из актуальных сегодня задач. Креативность (от лат. *creato* — сотворение, создание) — это способность к творчеству, необычным и неожиданным решениям, восприимчивость к новым идеям, преодоление устоявшихся стереотипов. Это способность удивляться и умение находить решение в нестандартных ситуациях. Такое определение креативности дал П. Торренс (США), который ввел его в психологию и показал, что уровень креативности связан с достижениями в организаторской деятельности (менеджмент), а также в учебной и профессиональной. Высоких успехов в профессиональной и управленческой деятельности добиваются лишь те, у кого высокий уровень дополняется и высокими показателями по креативности.

Люди с нормальным и высоким коэффициентом интеллекта, но не обладающие высоким уровнем креативности, редко достигают большого успеха в социальном управлении даже при полном владении управленческими и профессиональными технологиями.

#### *5. Вектор агрессивности, предрасположенность к конфликтному поведению.*

Управление по гибкому алгоритму, ставящее в центр взаимодействия личности ее потребности, несовместимо с агрессивностью

участников делового или социального взаимодействия. Новая парадигма управления исключает агрессивность как личное или ситуативное качество руководителя и персонала. При подборе кадров и работе с ними уровень агрессивности является одним из показателей профессиональной пригодности.

В общей психологии и психологии личности агрессивность определяется как повышенная активность, не мотивируемая ситуацией, стремление доминировать, подавлять и решать конфликты силовыми методами.

Нормальное развитие личности приводит к тому, что формирует у человека способность к определению препятствий и стремление справиться с фрустрационными состояниями. Для выживания в социуме каждый человек — руководитель — должен, по мнению специалистов, иметь качественно определенный уровень агрессивности. Такой уровень хорошо определяется посредством шкалы в опроснике Басса—Дарки. Они выделяют следующие виды агрессивности, комплексное проявление которых определяет необходимое качество личностной агрессивности руководителя в сфере социального управления:

1) физическая агрессия — использование физической силы против другого лица;

2) косвенная агрессия — агрессия, которая окольным путем направлена на другое лицо (сплетни, шутки), и агрессия без направленности (крик, топанье ногами, битье кулаками по столу);

3) раздражительность — готовность к проявлению при малейшем возбуждении, вспыльчивости, резкости, грубости;

4) негативизм — оппозиционная форма поведения, направленная против авторитета или руководства. Это поведение в границах от пассивного сопротивления до активной борьбы против устоявшихся традиций или законов;

5) обида — зависть или ненависть к окружающим, обусловлена чувством гнева на весь мир за действительные или мнимые страдания;

6) подозрительность — в диапазоне от недоверия и осторожности по отношению к людям до убеждения в том, что окружающие намерены причинить вред;

7) вербальная агрессия — выражение негативных чувств как через звуковую форму (визг, крик), так и через содержание словесных фраз (проклятия, ругань, брань);

8) чувство вины — убеждение человека в том, что он является плохим, наличие у него угрызений совести (так называемая агрессия вовнутрь).

*б. Вектор субъективного контроля («локус контроля»).*

Стратегия управления, отражающая стремление решать вопросы укрепления дисциплины и создания нормального климата через жесткий контроль и материальное поощрение, оказалась связанной с такими чертами личности, как общая неуверенность, склонность к опасениям.

Руководители, как впрочем, и все люди, заметно различаются по тому, кому они склонны приписывать ответственность за свои поступки. Если человек объясняет свое поведение действием внешних факторов, говорят о внешней, или экстернальной, локализации контроля, если же он принимает ответственность на себя, выделяют внутреннюю, или интернальную.

Локализация контроля, связанная с эмоционально-волевой сферой личности, является устойчивым качеством, формирующимся в процессе воспитания. Руководители-интерналы характеризуются уверенностью в себе, рассчитывают только на собственные возможности, не нуждаются во внешней поощрениях, болезненно реагируют на порицания, полагаются на случай. Постоянные тренировки, самовоспитание могут изменить локализацию контроля.

Соответствующими методиками можно диагностировать локализацию контроля руководителя над значимыми событиями. В основе этого лежит различение двух локусов контроля — интернального и экстернального, соответственно и двух типов людей — интерналов и экстерналов.

*Интернальный тип* — руководитель считает, что происходящие с ним события зависят, прежде всего, от его личностных качеств (компетентности, целеустремленности, уровня способностей и т. п.) и являются закономерными следствиями его собственной деятельности.

*Экстернальный тип* — руководитель убежден, что его успехи и неудачи зависят, прежде всего, от внешних обстоятельств — условий окружающей среды, действий других людей, случайности, везения или невезения и т. д.

### *7. Вектор ассертивности.*

Ассертивность (*assertive* — англ. — уверенность в себе, своих притязаниях) — это способность личности открыто и свободно заявлять о своих желаниях, требованиях и добиваться их воплощения. Это умение оптимально реагировать на замечания, справедливую критику и решительно говорить себе и окружающим «нет», когда этого требуют обстоятельства. Не овладев азами ассертивности, трудно добиваться решения задачи при наличии препятствий, менять, когда это нужно, тактику своего поведения.

В психологии менеджмента лица, имеющие менее низкий уровень ассертивности считаются бесперспективными в плане дальнейшего продвижения и карьеры в сфере социального управления. Их пассивность, податливость внешнему нажиму, чрезмерная деликатность и щепетильность обрекают на положение «ведомого» и «жертвы». Как правило, эти люди имеют низкую самооценку и низкий уровень притязаний, а в системе межличностных отношений их психологический статус редко бывают на уровне лидера. Волевые качества у них имеют результаты ниже среднего. Однако практика свидетельствует о том, что каждому доступно повысить уровень своей ассертивности.

Обретение ассертивности помогает руководителю эффективно позиционировать себя в социальной группе и деятельности, меняет его привычное поведение, позволяет лучше формулировать свои желания и требования, понимать, что компромисс — нередко лучшая из побед.

Большинство людей мечтает о том, чтобы их отношения с окружающими складывались на основе мира и взаимопонимания, без столкновений и конфликтов. Нередко другие люди пытаются привлечь нас к делам или к исполнению решений, которые нам не по душе и участвовать в которых мы не согласны. Часто мы попадаем в ситуации, когда сами желаем достичь чего-либо, что считается за

благо. Если события принимают нежелательный оборот, то, ввиду ли характера или под влиянием настроения, мы либо замыкаемся в себе, либо с излишней строптивостью бросаемся в бой. Соответственно, или отступаем, сдавая одну позицию за другой, или скорее наживаем себе врагов, нежели добиваемся удовлетворения своих потребностей или желаний. Руководителю приходится договариваться и приходиться к согласию с окружающими, причем не только с пользой для самих себя, но и с учетом интересов оппонентов. Такой способ поведения, называют ассертивным, и он предполагает, что человек знает и чего не знает, чего хочет и чего не хочет в данной конкретной ситуации.

Ассертивно функционирующий руководитель не действует в ущерб кому-либо, уважая права других людей, но при этом не позволяет и «вить из себя веревки». Желаемой цели он достигает, не причиняя вреда окружающим. Он добивается своего, не манипулируя оппонентами посредством чувства вины или каким-либо иным способом из разряда приемов эмоционального шантажа. Он умеет склонить других к оказанию ему помощи или любезности. Не замыкается в себе, получая отказ в том, на что он, собственно, и не имел право рассчитывать. При столкновении интересов он способен договориться и найти компромиссное решение, удовлетворяющее обе стороны.

*Факторы, ограничивающие управленческий потенциал руководителя.*

Перечислим факторы, которые отрицательно влияют на способность руководителя оптимально справляться со своими обязанностями:

1. Неумение управлять собой. Слабо развитые навыки произвольной саморегуляции своего поведения. Неумение бороться со стрессами и противостоять им, неумение расслабиться. Неумение рационально планировать свое время и поддерживать состояние здоровья и работоспособности.

2. Размытость личных ценностей. Отсутствие четкой иерархии ценностей, имеющих мотивационное значение. Противоречивость суждений, недооценка альтернативных вариантов, когда главное приносится в жертву второстепенному.

3. Остановка в саморазвитии. Успокоенность на достигнутом. Склонность избегать напряжения ума и воли. Привычка не рисковать.

4. Незрелость креативного подхода к решению проблем. Неумение принимать нестандартные решения. Неспособность почувствовать и увидеть новые, нетривиальные подходы к решению повседневных проблем. Неспособность самому выдвигать новые идеи и достойно оценивать и стимулировать тех, кто их предлагает.

5. Неумение влиять на людей. Отсутствие дара воодушевляющего руководства. Слабое владение коммуникативными навыками, неумение грамотно говорить, внимательно слушать и участвовать в диалоге.

6. Неумение обучать. Неумение или нежелание помогать сотрудником в их личном и служебном росте. Отсутствие качеств наставника, педагога.

Рассмотрим модельные примеры действия факторов, снижающих эффективную деятельность управления руководителей, полученные по данным реального исследования структур государственного и муниципального управления.

1. Начальник управления департамента администрации округа.

В результате тестирования и самооценки руководителя управления выявлены следующие характеристики его Я-концепции и определен его управленческий потенциал:

— Направленность на дело и результат. Ориентирован не только на результат, но и на деловое сотрудничество. Он получает удовольствие не столько от общения с сотрудниками и партнерами, сколько от того, что своей активностью и энергией убеждает их в правоте своих предложений и подходов, заставляет их следовать предложенному им курсу. Защищая свое дело, он умеет высказать свои мысли в убедительной и эмоционально привлекательной для сотрудников форме, особенно когда речь идет о планах на будущее и постановке задач на промежуточном этапе. Для данного руководителя характерны увлеченность в овладении новыми навыками и технологиями, способность в интересах дела признать и отстаивать перспективные мнения и предложения сотрудников.

— При определении психологического типа личности (по Кейрси) руководитель управления: ENTJ — Фельдмаршал: руководитель, требовательный родитель, интеллигент; логичный, целеустремленный; работу иногда ставит выше, чем семейное благополучие.

— Отмечен высокий уровень креативности — 8 баллов.

— Предпочитаемая модель поведения в конфликтной ситуации: сотрудничество.

— Интернал, т. е. считает, что происходящие с ним события зависят, прежде всего, от его личностных качеств (компетентности, целеустремленности, уровня способностей и т. п.) и являются закономерными следствиями его собственной деятельности.

— Ассертивность определена следующим образом: имеет очень хорошие шансы овладеть ассертивностью. Достаточно сформировано мнение о себе и своем поведении. Оценивает себя реалистично, а это хорошая база для приобретения какого-либо навыка, необходимого при контактах с окружающими.

— Нормальная здоровая самооценка, умеет быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое главное, не за счет других. Обладает ценным умением находить выход из трудных ситуаций, как личного характера, так и во взаимоотношениях с людьми.

— Уровень тревожности определен как средний с тенденцией к низкому.

— Наделен хорошими организаторскими способностями, он быстро принимает важные решения, с интересом следит за новыми идеями, активно внедряет их в производство. При возникновении производственных проблем он не боится обращаться за советом к остальным сотрудникам, охотно соглашается с их мнением, если оно представляется ему наиболее разумным и рациональным. К числу его безусловных достоинств относятся требовательность, объективность, умение критиковать сотрудников, не задевая их самолюбия.

Управленческий потенциал руководителя очень высокий, что подтверждено результатами тестирования: по всем показателям получен практически максимальный результат, однако следует обратить внимание на фактор, который может уменьшить управленче-

ский потенциал, — развитие педагогических навыков и стремление помогать сотрудникам в их личном росте.

2. Начальник отдела федеральной службы.

В результате тестирования и самооценки руководителя выявлены следующие характеристики его Я-концепции и определен его управленческий потенциал:

— Направленность на общение и взаимодействие. Всегда открыт для окружающих и получает удовольствие и радость от общения и взаимодействия с ними, чаще всего заслуживает положительной оценки. Отличается стремлением сохранить со всеми хорошие дружеские отношения, сильно переживает при их разрыве. Охотно включается в коллективную деятельность, будучи готовым сотрудничать с другими, чтобы пережить радость от общения. Характерно стремление понять другого, сопереживать ему, поставить себя на его место.

— При определении психологического типа личности (по Кейрси) руководитель ESTJ — Администратор: лидер, цельная натура; бесхитроsten, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни — долг, план, порядок, иерархия.

— Отмечен низкий уровень креативности — 4 балла.

— Предпочитаемая модель поведения в конфликтной ситуации — компромисс.

— Интернал, т. е. считает, что происходящие с ним события зависят, прежде всего, от его личностных качеств (компетентности, целеустремленности, уровня способностей и т. п.) и являются закономерными следствиями его собственной деятельности.

— Ассертивность определена следующим образом: имеет представление об ассертивности, но не слишком-то пользуется ей в жизни.

— Нормальная здоровая самооценка, умеет быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое главное, не за счет других. Обладает ценным умением находить выход из трудных ситуаций, как личного характера, так и во взаимоотношениях с людьми.

— Уровень тревожности определен как средний с тенденцией к низкому.

— «Коллектив превыше всего!» — таков девиз этого руководителя, поэтому главное для него — доброжелательная атмосфера в коллективе. Он всегда прислушивается к мнению своих сотрудников, к обсуждению вопросов, связанных с модернизацией производства, внедрением новых технологий, избранием работников на новые должности, активно привлекаются все члены трудового коллектива.

Управленческий потенциал руководителя высокий, что подтверждено результатами тестирования: по многим показателям получен хороший результат, однако следует обратить внимание на факторы, которые могут уменьшить управленческий потенциал — низкая креативность и не достаточно высокий уровень ассертивности.

### 3. Руководитель отдела муниципальной администрации.

В результате тестирования и самооценки руководителя выявлены следующие характеристики его Я-концепции и определен его управленческий потенциал:

— Направленность на общение и взаимодействие. Всегда открыт для окружающих и получает удовольствие и радость от общения и взаимодействия с ними. Отличается стремлением сохранить со всеми хорошие дружеские отношения, сильно переживает при их разрыве. Охотно включается в коллективную деятельность, будучи готовым сотрудничать с другими, чтобы пережить радость от общения. Характерно стремление понять другого, сопереживать ему, поставить себя на его место.

— При определении психологического типа личности (по Кейрси): ESFJ — Торговец: открытый, практичный, компанейский, обладает житейской мудростью.

— Отмечен нормальный уровень креативности — 6 баллов.

— Предпочитаемая модель поведения в конфликтной ситуации — компромисс.

— Экстернал, т. е. считает, что его успехи и неудачи зависят, прежде всего, от внешних обстоятельств — условий окружающей среды, действий других людей, случайности, везения или невезения и т. д.

— Ассертивность определена следующим образом: имеет очень хорошие шансы овладеть ассертивностью. Сформировано мнение о

себе и своем поведении, оценивает себя реалистично, а это хорошая база для приобретения какого-либо навыка, необходимого при контактах с окружающими.

— Нормальная здоровая самооценка, умеет быть для себя поддержкой и источником силы и, что самое главное, не за счет других. Обладает ценным умением находить выход из трудных ситуаций, как личного характера, так и во взаимоотношениях с людьми.

— Уровень тревожности определен как средний с тенденцией к низкому.

— Охотно идет на компромиссы, не любит критики, предпочитает работать с людьми, которые являются профессионалами в своем деле, при возникновении всевозможных производственных проблем обращается только к ним.

Управленческий потенциал руководителя высокий, что подтверждено результатами тестирования: по многим показателям получен хороший результат, однако следует обратить внимание на факторы, которые могут уменьшить управленческий потенциал, — не достаточно высокий уровень ассертивности и остановка в саморазвитии. Успокоенность на достигнутом. Привычка не рисковать.

Таким образом, можно говорить о том, что:

1. Управленческий потенциал — это базирующиеся на изучении Я-концепции руководителя способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их событие и разрабатывать стратегию и тактику взаимодействия с сотрудниками, партнерами и соперниками в условиях рынка и постоянно возникающих проблемных ситуаций.

2. Практический аспект анализа управленческого потенциала заключался в том, чтобы на основе изучения различных составляющих личности руководителя выявить возможности его эффективно функционирования.

3. Рекомендуется оценивать следующие структурные компоненты личности руководителей в рамках оценки управленческого потенциала:

— вектор направленности;

- психологический тип личности;
- уровень интеллекта;
- способность к творчеству (креативность);
- уровень агрессивности, предрасположенность к конфликтному поведению;
- уровень субъективного контроля («локус контроля»);
- способность к асертивности;
- коммуникабельность — способность к общению: совместимость;
- самооценку и уровень притязаний;
- тревожность и уверенность в себе;
- стиль общения и руководства.

4. Установлено, что обязательным условием успешной деятельности руководителя является наличие у него таких важных личных характеристик, как: целеустремленность, осознанность, избирательность, тактичность, действенность, требовательность, критичность, откровенность, определенность. Для самого руководителя так же, как и для всего трудового коллектива в целом, крайне важно, чтобы руководитель обладал всеми вышеперечисленными качествами. Личностные качества руководителя должны полностью соответствовать профессиональному содержанию его личности, в противном случае он просто не будет справляться с возложенными на него обязанностями.

5. Наряду с положительными существует целый комплекс отрицательных качеств личности руководителя, снижающих управленческий потенциал. Они проявляются в сфере характера, интеллектуальности, эмоциональности. Их наличие в личности руководителя, ответственного за деятельность целого коллектива, предприятия, нежелательно. К ним относятся: неумение управлять собой, размытость личностных ценностей, смутные личные цели, недостаточность навыка решать проблемы, неумение влиять на людей, неумение обучать, недостаточное понимание особенностей управленческого труда, слабые навыки руководства, недостаток творческого подхода, остановленное саморазвитие, низкая способность формировать коллектив.

## Резюме

В определении психологических основ эффективного управления главный акцент в главе делается на понимании «зон эффективности» и «законов эффективного управления». Эти понятия целиком выводятся из психологического обеспечения процессов управления и предполагают максимально возможную реализацию психического компонента в управленческой деятельности. Рассмотрено содержание: законов неопределенности в формировании управленческих коммуникативных структур; закона неадекватного взаимного восприятия человека человеком в практике управления; закона неадекватности самооценки субъекта управления; закона объективного искажения информации; закона социального самосохранения и закона компенсирования управленческих возможностей специалистов в сфере управления.

Среди концептуальных подходов к проблематике эффективного управления освещены модели эффективного управления, с позиции которых можно анализировать содержание управленческой деятельности и ее эффективную реализацию. Выделены следующие модели: стилей управления; управленческой матрицы; рационального управления; соучаствующего управления; ситуационного лидерства. Характеризованы качественные и содержательные особенности реализации этих моделей в управлении.

Важнейшее место в определении эффективного управления занимает проблематика анализа управленческого потенциала руководителя. В главе рассмотрено психологическое содержание такого потенциала, описана его психологическая структура.

## Вопросы для самопроверки

1. Какие психологические параметры определяют зоны эффективного управления?
2. В чем содержательная сущность теории стилей управления в определении эффективности?

3. Какова концепция управленческой матрицы в определении эффективности?
4. Что рассматривает теория рационального управления в определении эффективности?
5. Что лежит в основе теории соучаствующего управления в определении эффективности?
6. Какова психологическая специфика в теории ситуационного лидерства в определении эффективности управления?
7. Какими психологическими приемами обеспечивается большая эффективность управления?
8. Как влияет на эффективность управления стиль руководства?

## Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

### §1. Природа и сущность конфликта в управлении

Общеизвестно, что развитие любого общества представляет собой сложный процесс, который совершается на основе зарождения, развертывания и разрешения объективных противоречий. Причинами их могут быть самые разные проблемы жизни: материальные ресурсы, важнейшие жизненные установки, властные полномочия, статусно-ролевые различия в социальной структуре, личностные (эмоционально-психологические) различия и т. д. Конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия.

*Субъекты и участники конфликта.* Понятия «субъект» и «участник» конфликта не всегда тождественны. Субъект — это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов. Участник конфликта может сознательно (или не вполне сознавая цели и задачи противостояния) принять участие в конфликте, а может случайно или помимо своей воли быть вовлеченным в конфликт. В ходе развития конфликта статусы участников и субъектов могут меняться местами. Вместе с тем необходимо различать прямых и косвенных участников конфликта. Последние представляют собой определенные силы, преследующие в чужом конфликте свои интересы.

Косвенные участники могут:

- провоцировать конфликт и способствовать его развитию;
- содействовать уменьшению интенсивности конфликта или полному его прекращению;
- поддерживать ту или иную сторону или обе стороны одновременно.

Косвенные участники конфликта составляют определенную часть окружающей среды, в которой протекают конфликты. Поэтому социальная среда может выступать либо катализатором, либо сдержи-

вающим или нейтральным фактором развития конфликта. В социологии конфликта часто используется понятие «сторона конфликта», предполагающее включение как прямых, так и косвенных участников конфликта. Иногда косвенных участников называют третьей стороной, или третьим участником. Субъекты и участники социального конфликта могут иметь различные ранги, статусы и обладать определенной силой.

В реальном конфликте каждая из сторон стремится понизить ранг противника и повысить свой собственный. Некоторые исследователи считают, что введение в конфликтологию понятия ранга оппонентов непродуктивно. Такое мнение, думается, не вполне обосновано, т. к. на уровне подсознания, в своих субъективных оценках, на уровне общественного мнения участники конфликта «наделяются» определенными рангами, хотя с юридической точки зрения для этого нет оснований.

Социальный статус — это общее положение личности или социальной группы в обществе, связанной с определенной совокупностью прав и обязанностей. Статус может оказать значительное влияние на положение (позицию) того или иного субъекта и участника в реальном конфликте. Сила в социальном конфликте — это возможность и способность сторон конфликта реализовать свои цели вопреки противодействию оппонента (противника). Она включает всю совокупность средств и ресурсов, как непосредственно задействованных в противоборстве, так и потенциальных. Пока конфликт находится на стадии зарождения, его потенциальные субъекты имеют лишь примерное представление о реальной силе противоположной стороны и о возможной реакции окружающей среды на социальный конфликт. Только с началом конфликта и в ходе его развития информация о силе сторон становится более полной.

Окружающая среда — один из элементов в структуре социального конфликта. Она состоит из физической сферы (географических, климатических, экологических и других факторов) и социальной среды (определенных социальных условий, в которых развивается конфликт).

### *Объект конфликта.*

Одним из непременных элементов конфликта является объект, т. е. конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта. Все объекты подразделяются на три вида:

1. Объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно.

2. Объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта.

3. Объекты, которыми оба участника конфликта могут владеть совместно. Это ситуация «мнимого конфликта».

Определить объект в конкретном конфликте далеко не просто. Субъекты и участники конфликта, преследуя свои реальные или мнимые цели, могут скрывать, маскировать, подменять искомые мотивы, побудившие их к противоборству. Манипуляция объектом способна принести значительные выгоды одной из сторон и существенно усложнить положение другой. Трудности в нахождении действительного объекта конфликта возникают в сложных конфликтах, когда одни противоречия накладываются на другие, или одни причины конфликта подменяются другими. Иногда и сам субъект конфликта не в полной мере осознает реальные мотивы противоборства. Выявление основного объекта — непременное условие успешного решения любого конфликта. В противном случае он или не будет решен в принципе (тупиковая ситуация), или будет решен не в полной мере и во взаимодействии субъектов останутся «тлеющие угли» для новых столкновений.

### *Представление о ситуации.*

Каждый из участников конфликта составляет свое представление о ситуации, сложившейся в зоне разногласий и охватывающий все связанные с ней разногласия. Эти представления, очевидно, не совпадают. Стороны конфликта видят дело по-разному — это, собственно, и создает почву для столкновения. Конфликт прорастает на этой почве, когда по крайней мере один из двоих воспримет ситуацию как проявление недружелюбия, агрессии или неправильного, неправомерного образа мыслей другого участника конфликта. Не-

обходимо отметить следующее, весьма существенное обстоятельство. Никто не знает, как представляет себе данную ситуацию другой, пока тот не сообщит ему об этом. Но для возникновения конфликта не имеет значение ни то, действительно ли ситуация такова, какой ее видят, ни то, верно ли судят вовлеченные в нее люди об образе мыслей друг друга. Тут вступает в действие принцип, сформулированный социологом Томасом («теория Томаса»), согласно которому, если ситуация определяется как реальная, она реальна по своим последствиям. Применительно к конфликту это значит: если человек считает конфликтную ситуацию реальной, то это влечет реальные конфликтные последствия. Иначе говоря, если кто-то полагает, что вступил в конфликт, то он и в самом деле оказывается в конфликте. А тот, с кем он конфликтует, может даже не подразумевать, что находится в конфликтных отношениях.

#### *Мотивы конфликта.*

Почему два человека представляют себе одно и то же по-разному? Для этого должны быть какие-то причины. Таких причин можно назвать много, но все они в конечном счете ведут к тому, что у каждого человека складывается свой комплекс установок, потребностей, интересов, мнений, идей и т. д., на основе которого он воспринимает и оценивает все с чем сталкивается. На этой основе у него возникают и соответствующие мотивы — стремления, побуждения к действиям, направленным на реализацию его установок, потребностей и т. д. Но и в том, и в другом случае они самым существенным образом влияют на отношение человека к важным для него вещам. Мотивация определяет процесс, который психологи называют формированием цели. Цель выступает как мысленно представляемый результат, который индивид хотел бы в данной ситуации достичь. Бывает, что человек формирует реально недостижимые цели. Тогда у него возникают внутриличностные конфликты. П. Фресс и Ж. Пиаже писали в «Экспериментальной психологии», что человек, поставленный перед необходимостью выбрать один из двух объектов, может выбрать один из них и, уже приняв решение, воспринимать второй объект как имеющий значительно более высокую ценность (poss-

decision conflict). Возможен также конфликт вследствие того, что человек любит или восхищается двумя индивидами, которые не терпят или ненавидят друг друга. Возможны также конфликты познавательного характера, когда человек сталкивается с информацией, противоречащей сложившимся у него взглядам, и т. д. Возможно и то, что человек формирует несовместимые цели. В этом случае процесс их формирования принимает форму борьбы между конкурирующими мотивационными тенденциями: одна из них создает у человека положительное отношение к объекту, стремление приблизиться к нему, а другая — отрицательное отношение к объекту, стремление его избежать.

Если у двух людей их представления о какой-либо ситуации вступают в противоречие и возникают разногласия по поводу каких-то важных для них вопросов, то их мотивы, соответственно, тоже расходятся. Т. е. в данной ситуации стремления, желания этих людей не совпадают, оказываются несовместимыми.

#### *Действия в условиях конфликта.*

Когда у людей есть зона разногласий, есть различные представления о ситуации, возникающей в связи с существованием этой зоны, есть противоречащие друг другу, одновременно неосуществимые мотивы и цели, то, естественно, эти люди начинают вести себя так, что их действия сталкиваются. Действия каждой стороны мешают другой достичь своей цели. Поэтому они оцениваются последней как враждебные или по меньшей мере некорректные. В свою очередь, эта другая сторона предпринимает противодействия, которые у первой точно так же получают негативную оценку. В таком столкновении направленных друг против друга действий и противодействий, собственно говоря, и заключается реальное протекание конфликта. Конфликт подобен айсбергу: действия образуют его «надводную», лежащую на поверхности часть, в отличие от «подводной», скрытой от непосредственного наблюдения части, — зоны разногласий, представлений сторон конфликта осложнившейся ситуации, мотивов и целей их поведения. Основными видами действий одной из конфликтующих сторон, которые другая оцени-

вают как конфликтные, враждебные, направленные против нее, являются:

— создание прямых или косвенных помех для осуществления планов и намерений другой стороны;

— невыполнение другой стороной своих обязанностей и обязательств;

— захват или удержание того, что, по мнению данной стороны, не должно находиться во владении другой стороны;

— нанесение прямого или косвенного вреда имуществу или репутации (например, распространение порочащих слухов);

— унижающие человеческое достоинство действия (в том числе словесные оскорбления или оскорбительные требования);

— угрозы и другие принуждающие действия, заставляющие человека делать то, что он не хочет и не обязан делать; физическое насилие.

При этом те, чьи действия воспринимаются как конфликтные, могут сами так не считать и даже подозревать, что действуют против кого-то. Им эти действия могут казаться вполне нормальными, или случайными или просто необдуманными. Зачастую при откровенном разговоре это становится ясным для другой стороны, и напряженность в отношениях спадает. Но иногда такие оправдания не рассеивают убеждения другой стороны, что действия были намеренно враждебными, специально направленными против нее. И в оправданиях они видят лишь фальшь и хитрость, что еще более ухудшает отношения. Конфликтное взаимодействие, таким образом, есть борьба, в которой действия одной стороны встречают противодействия другой. В конфликтной ситуации действия одной стороны оказывают существенное влияние на другую сторону. Это влияние состоит не только в том, что другая сторона терпит какой-то ущерб, но и в том, что она, в свою очередь, начинает планировать и предпринимать ответные действия. Поведение одного участника конфликта вызывает соответствующие изменения в поведении другого. Таким образом, конфликтующие стороны так или иначе воздействуют друг на друга.

В конфликте воздействия со стороны противника переживаются особенно остро, ибо направлены на разрушение наших собственных планов, идей, целей. Интенсивность чужого влияния возрастает с обострением конфликта. В особо напряженных ситуациях действия, которые в обычных условиях не привлекают внимания, переживаются гораздо сильнее. Взаимное влияние соперников может принимать разнообразные формы: заражения, внушения, убеждения, подражания и др.

Существует несколько определений конфликта, они исходят из общих традиций социума и существующих в нем доктрин. Например, российская традиция исследования конфликтов сочетает в себе теории и доктрины либерализма, религиозности и революционности. Германская традиция исследования конфликтности основана на доктрине социального прагматизма, религиозности и стабильности и т. д. Поэтому авторы по-разному описывают основы конфликтности, отдавая приоритет тем или иным его параметрам. Предельно обобщая подходы к пониманию конфликта, можно отметить, что конфликты объясняются:

- через противоречия и столкновения позиций в социуме;
- различия интересов участников социума;
- противоречия, столкновения и различие интересов, проявляющихся в нормах поведения (поведенческий аспект);
- отсутствие согласованных позиций в социуме;
- возникновение противоречий и угроз удовлетворения базовых потребностей человека как члена социума, когда конфликт возникает с ростом состояния неопределенности их удовлетворения.

Принципиальным в понимании конфликта является выделение ключевых понятий — противоречие и интерес. Но не каждое противоречие приводит к конфликту, а лишь те, которые:

- заставляют человека (или группу) осознавать противоположность интересов, которые вызывают противоречия;
- определяют некий уровень соответствующей конфликту мотивации и поведения.

Именно тогда формируется состояние конфликта, реализующееся как столкновение, противоборство между конфликтующими сторонами, а сам конфликт, как отмечает Н. В. Гришина<sup>5</sup>, протекает:

- в совместной деятельности людей и групп;
- межличностных отношениях;
- личности участников конфликта.

Необходимо отметить еще одно важное слагаемое любого конфликта, представляющего его существенную долю, — наличие *иррационального компонента* (иррациональной мотивации, иррациональных отношений, иррациональных чувств и эмоций и др.), который в значительной мере усиливает действие компонентов конфликта — конфликтогенов.

Сформулируем обобщенное определение конфликта. Итак: конфликт представляет собой систему социально-психологического взаимодействия между людьми или группами людей (конфликтантами) в виде столкновения, противоборства, содержание которого определяется противоречиями, противоположными интересами, угрозами удовлетворения их актуальных потребностей и компонентами иррационального поведения.

Исходя из данного определения, любому человеку и особенно специалисту в сфере управления деятельностью других людей в социуме необходимо знать:

- Что такое конфликт?
- Почему возникает и как развивается конфликт?
- Кто участвует в конфликте?
- Как реализуются поведение и взаимодействие людей в конфликте при столкновении их представлений и суждений?
- Каковы результаты и истинные цели конфликта и другие вопросы?

Кроме того, специалисту необходимо уметь ориентироваться в ситуации конфликта и принимать эффективные решения для того, чтобы конфликт не выполнял негативную роль в социуме, а являлся

---

<sup>5</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб., 2000.

бы средством управления, мобилизации и оптимизации реальных производственных, социальных, творческих и других отношений человека. Для этого специалист должен знать и уметь:

- правильно предотвратить конфликт, разрушающий оптимальную систему управления и организации в социуме, в отношениях между людьми;

- адекватно вести себя в конфликте, чтобы снизить его разрушающее и усилить гармонизирующее действие;

- защитить личность конфликтанта от деструктурирующего воздействия конфликта;

- завершить конфликт с наименьшими потерями для конфликтующих сторон и получить выигрыш от его рационального разрешения.

Очевидно, что конфликт может не только мешать, разрушать, дезорганизовывать, но и помогать, созидать, организовывать. В зависимости от результирующей ориентации конфликты подразделяют на *конструктивные* и *деструктивные*. Специалисту в сфере управления необходимо не только изучать конфликты и искать способы их урегулирования. Важно также уметь превращать конфликт в конструктивное действие управления, результатом которого будет улучшение качественных параметров конфликтующих сторон (систем), их лучшая управляемость и оптимальное взаимодействие с действительностью. Итак, общая ориентация конфликтов в результирующих их действиях может являться конструктивной и деструктивной, т. е. конфликты могут обуславливать позитивные и негативные компоненты и системы отношений между людьми, их ценностями, мотивацией, убеждениями. В истории человеческого общества всегда находились люди, утверждающие, что: «В споре рождается истина» (Платон), «Бранись с таким расчетом, чтобы стать другом» (Периандр), «Должно знать, что война общепринята, что вражда — обычный порядок вещей, и что все возникает через вражду...» (Гераклит) и многие другие.

Конфликт выполняет как положительные, так и отрицательные социальные функции. Существуют объективные субъективные оценки последствий конфликта. Позитивное или негативное воздействие конфликта во многом обусловлено социальной системой. В свобод-

но структурируемых группах, где конфликт считается нормой и существуют разнообразные механизмы его урегулирования, конфликт, как правило, способствует большой жизнеспособности, динамизму и восприимчивости к прогрессу. В тоталитарно организованной социальной группе конфликт не признается в принципе, а единственным механизмом его разрешения является подавление силой. Подавленный конфликт становится дисфункциональным, ведет людей к дезинтеграции, обострению старых и возникновению новых противоречий. Нерешенные противоречия накапливаются, а если проявляются в форме конфликта, то ведут к серьезным социальным потрясениям.

Какие негативные и позитивные феномены проявляются в социальной системе в результате функционирования конфликта? К наиболее важным *негативным проявлениям (функциям) конфликта* относят:

- ухудшение социально-психологического климата в конфликтной группе, снижение производительности труда, увольнение части работников в целях разрешения конфликта;

- неадекватное, социально неоправданное восприятие конфликтующими сторонами друг друга, а также непонимание их коренных интересов;

- снижение активности сотрудничества конфликтантов во время конфликта и после него;

- создаются виртуальные, мнимые проблемы в отношениях и взаимодействии конфликтантов, формируется дух конфронтации и противоборства в ущерб эффективному решению реальных проблем и преодолению разногласий;

- возрастают материальные, эмоциональные, системные затраты процесса достижения результатов и целей деятельности организации.

Можно выделить еще ряд негативных моментов, определяемых конфликтностью, однако наряду с ними существуют другие, полярно иные позитивные проявления (функции) конфликтов.

С позиции *позитивного значения конфликт* может обуславливать такие явления в социальной системе, к которым можно отнести следующие:

— конфликт исключает возможность стагнации системы, он стимулирует ее к изменению и развитию, инновационным преобразованиям и усовершенствованиям;

— определяет активную информационную и коммуникативную функцию, поскольку в ситуации конфликта конфликтанты стремятся лучше узнать друг друга;

— конфликт способствует лучшей структурированности группы, возрастанию степени ее сплоченности и организованности;

— стимулирует предприимчивость и творчество конфликтантов, развитие их личности, чувства ответственности, индивидуальной значимости;

— усиливает групповую динамику, мониторинг ролевого поведения и систему внутригрупповой управляемости;

— создает ситуацию снижения напряженности, субъективного облегчения и объективного снижения ситуативной неопределенности, что является внутренним стимулом производительного взаимодействия;

— кроме того, конфликт выполняет диагностическую функцию, показывая реальную картину отношений между членами группы.

Поэтому управленцу полезно спровоцировать управляемый конструктивный конфликт, чтобы прояснить обстановку и понять истинное состояние дел в группе, а также активизировать внутригрупповое взаимодействие и социальную дифференциацию.

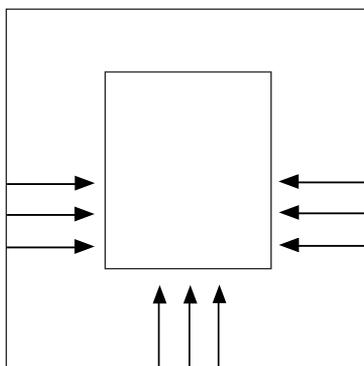
Сегодня изучением конфликтов занимается ряд наук. Эта сфера знания все более переводится в практическую плоскость реализации потому, что именно в практике необходимо управлять конфликтами, снимать их остроту, напряженность, ориентировать конфликтантов на социально принятые и одобряемые способы и формы разрешения противоречий. Поскольку конфликты всегда связаны со столкновением взглядов, интересов людей, постольку в их возникновении, развитии и разрешении основную роль играют *психологические факторы*.

«Если социология конфликта ориентирована на рассмотрение социальных конфликтов в качестве анализа общественных отноше-

ний, то психология конфликта концентрируется на анализе межличностных отношений и противоречий, а также на вопросах прикладного характера, связанных с нахождением психологических средств, способствующих разрешению конфликта»<sup>6</sup>.

Основой любого конфликта являются противоречия, возникающие в социуме, а механизм функционирования этих противоречий заключен в человеке, его психическом содержании, в личности. Поэтому независимо от области возникновения противоречий их проекция всегда затрагивает внутреннюю структуру человека, его личность и отражается в ее психическом содержании. Психология при этом является той сферой знания, в которой можно постигнуть истинные смыслы и значения конфликтотенной ситуации, понять проблематику конфликта, определить механизм его переживания и функционирования (рис. 6).

Внешние компоненты конфликтов (снаружи)



Внутренние компоненты конфликтов (внутри)

Рис. 6. Схематическое изображение взаимодействия внешних и внутренних компонентов конфликта

<sup>6</sup> Конфликтология: учеб. 2-е изд., испр. / под ред. А. С. Кармина. СПб., 2000. С. 17.

К *внешним* компонентам конфликта мы относим систему противоречий, возникающих в среде жизнедеятельности человека. К ним можно отнести экономическую, производственную, правовую, политическую, нравственную и другие виды социальной среды.

К *внутренним* компонентам конфликта относятся противоречия, возникающие и разрешающиеся на уровне психологической организации личности, в которую включены ее познавательные, эмоциональные и регулятивные компоненты.

Внешние и внутренние компоненты конфликта связаны между собой. Они проецируют свое содержание друг на друга. При этом механизм субъективного возникновения, развития, протекания и разрешения конфликта определяется внутренними компонентами конфликта — личностью конфликтанта. Личность является центральным звеном и механизмом конфликта, в ней преломляются существующие объективно или субъективно противоречия.

Обобщая рассмотренные особенности конфликта, отметим, что:

- конфликты необходимы объективно;
- возникновение конфликтов определено существующими противоречиями;
- функционирование конфликтов сопряжено с психикой человека, с его личностью;
- в зависимости от динамики, целей и результатов реализации конфликты могут быть конструктивными и деструктивными, а в зависимости от сферы возникновения противоречий — внутренними и внешними;
- существует необходимость профессионального разрешения конфликтов в самых разнообразных сферах жизнедеятельности человека.

## **§2. Виды конфликтов и их психологические параметры**

Системы управления охватывают широкое многообразие объектов — от личности до больших социальных групп. Во всех системах управления осуществляется процесс целенаправленного воз-

действия субъекта управления на объект в рамках определенной схемы управления. В ходе такого воздействия снимается существующая неопределенность во внешней и внутренней среде системы управления. Но часто этот процесс обостряет и даже формирует противоречия в системе, масштаб и социальная значимость которых зависят от величины и степени организованности системы. Критериями величины и организованности системы управления могут служить ее психологические параметры: *уровень развития личности, группы, система межличностного и межгруппового взаимодействия, ценности, ориентации, групповые эффекты* и др. Разнообразные конфликты можно классифицировать в зависимости от факторов:

- уровня и специфики возникновения противоречий;
- количественных характеристик включенности членов социума в сферу их проявления (по составу участников);
- формы протекания конфликта;
- способов разрешения конфликта;
- степени интенсивности и силы реализации.

В практике отечественной и зарубежной конфликтологии существует несколько классификаций конфликтов. Рассмотрим основные конфликты, которые принято выделять в большинстве конфликтологических подходов.

*Если за критерий принять объект конфликта*, то можно выделить следующие виды конфликтов.

1. Экономические. В их основе лежит столкновение экономических интересов, когда потребности одной стороны удовлетворяются за счет потребностей другой. Чем глубже эти противоречия, тем труднее их разрешить. Именно экономические причины чаще всего лежат в основе глобальных кризисов между обществом и властью.

2. Социально-политические. В их основе лежат противоречия, касающиеся политики государства в сфере властных и социальных отношений, партий и политических объединений. Они тесно связаны с межгосударственными и международными столкновениями.

3. Идеологические. В их основе находятся противоречия во взглядах, установках людей на самые разные проблемы жизни общества, государства. Они могут возникать как на уровне макросферы, так и в самых малых объединениях на уровне личности.

4. Социально-психологические. Они могут проявиться как между личностями, так и между социальными группами. В их основе лежат нарушения в области взаимоотношений. Причиной может быть психологическая несовместимость, немотивированное неприятие человека человеком, борьба за лидерство, престиж, влияние и т. д.

5. Социально-бытовые. Они связаны с разными представлениями групп и отдельных лиц о жизни, быте и т. д. Главный из них — дисгармония семейных отношений. Его причины: бытовые неурядицы, морально-бытовая распущенность, а также серьезные идейные расхождения.

*Если за критерий принять длительность и степень напряжения, то конфликты можно разделить на следующие типы.*

1. Бурные и быстротекущие. Отличаются большой эмоциональностью, крайними проявлениями негативного отношения конфликтующих сторон. Они могут заканчиваться тяжелыми исходами и иметь трагические последствия: в основе их лежит психологическое состояние людей.

2. Острые и длительные. Возникают преимущественно в тех случаях, когда противоречия достаточно глубокие, устойчивые, непримиримые или трудно примиримые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки. Прогноз решения — преимущественно неопределенный.

3. Слабовыраженные и вялотекущие. Характерны для противоречий, носящих неострый характер, либо для столкновений, где активна лишь одна сторона; вторая не стремится четко обнаружить свою позицию или избегает конфронтации.

4. Слабовыраженные и быстротекущие. О благоприятном прогнозе можно говорить лишь в том случае, если такой конфликт имеет место в определенном эпизоде. Если за ним следует новая цепь подобных конфликтов, то прогноз может быть не только сложным, но и неблагоприятным.

В зависимости от целей конфликта и его последствий конфликты подразделяются на позитивные, негативные, конструктивные, деструктивные.

Наиболее удобно представлять конфликты по составу конфликтантов (рис. 7).

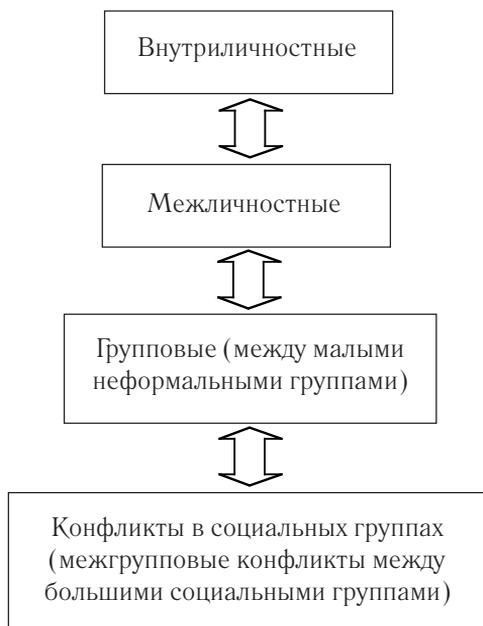


Рис. 7. Виды конфликтов по составу конфликтантов

Если конфликты первых четырех типов изучаются в контексте психологического знания, то последний тип изучается социологией, а область разрешения всех типов конфликтов лежит в сферах психологии, педагогики, социологии, права, экономики политологии, экономики и др.

Различные типы конфликтов взаимосвязаны между собой и в ходе их реализации могут переходить из одного типа в другой (рис. 8).

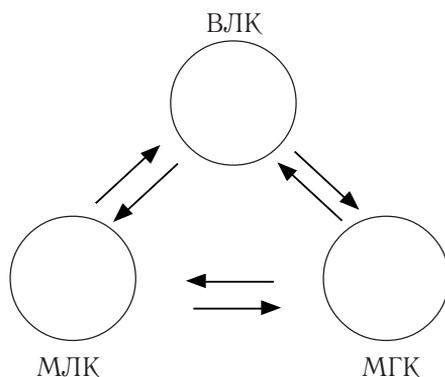


Рис. 8. Схема взаимодействия различных типов конфликта:

ВЛК — внутриличностный конфликт

МЛК — межличностный конфликт

МГК — межгрупповой конфликт

**Внутриличностный конфликт.** Это конфликт в самой личности, при котором происходит столкновение субъективно значимых мотивов, интересов, ценностей, идеалов и других личностных образований.

Внутриличностный конфликт далеко не всегда виден окружающим. Часто человек не осознает его сам. Тогда говорят о *латентном* (скрытом) течении конфликта. Внутриличностный конфликт протекает в форме сложных переживаний человека, сопровождается состоянием страха, тревоги, депрессии, стресса. Формой защиты от внутриличностных конфликтов является *невроз*.

В психологии внутриличностные конфликты объясняются, например, такими существующими теориями, как:

1. Психоаналитическая теория З. Фрейда, согласно которой в личности сосуществуют и противостоят два противоположных начала — *эрос* и *танатос* — начала возрождения и умирания.

2. Теория комплекса неполноценностей А. Адлера, согласно которой в раннем детстве формируются комплексы неполноценности,

оказывающие определяющее влияние на поведение личности в течение всего времени ее существования.

3. Теория экстра-интравертированности К. Юнга, которые являются главными ориентирующими личность факторами.

4. Теория ролевых конфликтов, где личность выступает как носитель системы социальных ролей, а каждая роль имеет свое содержание. Конфликт определяется рассогласованностью ролевого поведения и системой ожиданий со стороны социума и самой личности.

5. Теория уровня притязаний, объясняющая внутриличностную конфликтность процессом рассогласования Я-концепции — информационной модели, регулирующей поведение. Это самые различные соотношения «Я» личности от реального до идеального:

- реальное «Я» (какой я на самом деле);
- наличное «Я» (каким я посильно стремлюсь стать);
- возможное «Я» (каким я могу стать);
- идеальное «Я» (каким хочу видеть себя);
- ирреальное «Я» (я как сверхвозможность).

Чем дальше «Я» от полюса реалистичности, тем более интенсивно формируется внутриличностный конфликт.

6. Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера, в которой внутриличностная конфликтность объясняется с позиций несовпадения познавательных возможностей человека, несогласованности его структурных компонентов сознания.

7. Теория кризисов возраста Э. Эриксона (теория психосоциального развития), в которой утверждается, что внутриличностные конфликты происходят на каждом возрастном этапе, а предпосылки их преодоления вызывают в личности внутренние переживания.

Существует еще не мало теоретических подходов к объяснению внутриличностных конфликтов, но основной причиной ситуативных внутриличностных кризисов (конфликтов) являются изменения в социальной и внутренней среде организма, которые отражаются в личности в форме преобразования ее психологического структурно-динамического своеобразия.

*Межличностные конфликты.* Наиболее распространены и охватывают практически все сферы человеческих отношений. Любой конфликт в конечном счете сводится к межличностному. Межличностные конфликты происходят как специфические взаимодействия между людьми в процессе их общения и совместной деятельности. Складываются напряженные отношения, в которые втягиваются *личностные ресурсы* противоборствующих сторон: потребности, цели и ценности, мотивация, установки и интересы, эмоции и воля, интеллект. Каждый участник стремится самоутвердиться, удовлетворить свои потребности, достичь своих интересов.

В межличностных конфликтах задействован весь спектр причин: общих и частных, объективных и субъективных. Кроме того, межличностные конфликты затрагивают интересы смежных сторон, так или иначе соприкасающихся с конфликтом. Сферами развития и реализации межличностных конфликтов могут быть коллективы (организации), семья, общественные объединения и др.

В качестве причинных факторов межличностного конфликта можно назвать следующие (по В. Линкольну):

1. Информационные — связаны с неприемлемостью информации для одной или всех сторон конфликта. Это может быть неточная, неполная информация, дезинформация, преждевременная или запоздалая информация и т. д.

2. Поведенческие — предполагающие неадекватное поведение. Они также вызывают конфликт. Например, стремление к превосходству, агрессивность, эгоизм, грубость и другие виды поведения.

3. Факторы отношений определяют конфликт и проявляются во взаимодействии сторон. Так, определяющую конфликт роль может играть важность отношений в понятиях ценностей, поведения, различия в образовательных, профессиональных отношениях и др.

4. Ценностные — охватывают сферы личностных систем верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты); групповые традиции, ценности, нормы; религиозные, культурные, региональные и политические ценности и т. д.

5. Структурные факторы, такие как закон, возраст, системы отчетности, время, доходы, доступность (возможности) и др.

Любые межличностные конфликты формируются на фоне структурных факторов, которые являются «внешними» по отношению к конфликту, но существенно влияют на его ход. В качестве таких факторов выступают власть, системы управления, политические партии и объединения, социальные нормы, право собственности, религии, правосудие, статус, роли, стандарты поведения, изолированность или открытость, географическое положение.

В реальной жизни «чистые», обусловленные лишь одной причиной конфликты встречаются крайне редко. Поэтому управленцу важно разобраться в системе причинных факторов конфликта, чтобы предупредить развитие конфликтной ситуации или разрешить его на возможно ранней стадии.

Следует различать субъективные и объективные факторы, действие которых толкает людей в конфликт.

Объективные факторы — это реально существующие в действительности обстоятельства. Они связаны, главным образом, с условиями быта, а также с некоторыми существенными социально-психологическими особенностями личности, реально имеющимися в данное время и не поддающимися изменению за короткий срок. К условиям быта, порождающим конфликты, относятся, например, социальное неравенство и классовые противоречия. Объективными факторами, связанными с особенностями личности, являются, например, образование, уровень квалификации, интеллектуальное развитие, диапазон способностей и возможностей личности, ее глубинные, стержневые потребности и установки. Различия в этих качествах нередко ведут к взаимному непониманию и распаду контактов, а несоответствие этих качеств требованиям дела — одна из наиболее типичных причин служебных (да и не только служебных) конфликтов. Наличие объективных факторов, вызывающих столкновение жизненно важных потребностей, интересов, целей индивидов, делает конфликт неизбежным. Другое дело, в каких формах он будет протекать.

Если обстоятельства объективно таковы, что стороны не могут существовать, не вступая в конфликт друг с другом, то мирное взаимодействие невозможно. Борьба тут становится средством выявления сильнейшего. Она может завершиться либо полным разрывом отношений между сторонами, либо коренным изменением их в ходе борьбы, либо уничтожением одной из сторон. Но это не значит, что в таких ситуациях надо отказываться от всяких попыток ввести конфликт в мирное русло, в рамки норм и правил, обеспечивающих его более спокойное протекание и создающих возможность регулирования его мирными средствами.

Субъективные факторы представляют собой стимулы к конфликтным действиям, обусловленные иллюзорными, кажущимися обстоятельствами. Люди искаженно воспринимают ситуацию, в которой они находятся, и в их воображении реальные обстоятельства принимают не свойственный им в действительности характер или рисуются такие обстоятельства, которых в данной ситуации на самом деле вообще нет. Но, согласно «теореме Томаса», последствия этого вполне реальны. Иллюзорные представления об обстоятельствах стимулируют конфликтные действия в не меньшей мере, чем реальные обстоятельства. Иллюзии становятся причинами, генерирующими конфликт, поддерживающими и усиливающими его.

Энергетика конфликта рождается и подпитывается как из реальных, так и из воображаемых источников. Иллюзии есть у всех. Когда два субъекта имеют разные представления об одном и том же, то каждый из них думает, представление другого иллюзорно. И часто совершенно неясно, чья точка зрения более правильна.

Существует несколько типичных иллюзий, заставляющих людей раздувать конфликтные ситуации.

1. Иллюзия «выигрыша—проигрыша». Когда возникает стремление к двум несовместимым, одновременно не осуществимым целям, то складывается впечатление, что приходится выбирать только одно из двух: либо ... либо. Если речь идет об индивидах, преследующих несовместимые цели, то это означает, что каждая из них либо

выигрывает, либо проигрывает, и третьего тут не дано. Люди начинают бороться за победу, появляются воодушевляющие лозунги типа: «Победа любой ценой». Но фактически во многих случаях или даже, можно сказать, почти всегда есть и другие варианты, кроме «выигрыш—проигрыш». Может быть и «проигрыш—проигрыш», и «выигрыш—выигрыш». Иллюзия, что существует только альтернатива выиграть или проиграть, ведет к обострению конфликта до такой степени, что выигрыш достается слишком дорогой ценой или даже победа уже не дает выигрыша.

2. Иллюзия «самооправдания». Мы побеждены в пользу самих себя. Мы склонны оправдывать собственное поведение, преувеличивать собственные добрые дела или преуменьшать наши дурные стороны, скверные поступки, а то и вовсе не признаваться в них. Наши взгляды, наш образ действия, наши жизненные принципы лучше, чем у тех, кто их не одобряет. А ведь со стороны наши предубеждения могут оцениваться как ложные.

3. Иллюзия «плохого человека». Тот, кто говорит или действует не так, как бы нам хотелось, вызывает у нас негативную реакцию. Если его поведение нарушает наши интересы, то к нему возникает неприязнь. Мы считаем его скверным человеком — злым, безнравственным, тупым и пр.

4. Иллюзия «зеркального восприятия». Эта иллюзия как бы сочетает в себе две предыдущие. У двух сторон, сталкивающихся по какому-то поводу, возникает удивительно симметричное, как в зеркале, восприятие друг друга. Добродетели, которые каждая приписывает себе, очень схожи. И пороки, которые каждая находит у противника, тоже. Зеркальное сходство наблюдается и в опасениях насчет другой стороны, и в аргументах, с помощью которых каждая сторона оправдывает себя и обвиняет противную сторону. «Зеркальное восприятие» приводит к тому, что можно назвать «двойной бухгалтерией»: все почти люди склонны к более или менее двойственной оценке — одна мерка для себя и для того, что нам выгодно и приятно, другая — для чужих людей, особенно людей, нам неприят-

ных, и для того, что нам не по душе. Когда кто-то разносит слух — это сплетня, а это же делаем мы — это сообщение интересных новостей друзьям.

### §3. Содержание и динамика конфликта

Классифицировать межличностные конфликты можно по различным основаниям:

1. По сферам существования они могут быть: деловыми; семейными; имущественными; бытовыми и др.

2. По реальности существования: подлинными — существующими объективно; случайными, или условными, — зависимыми от легко изменяемых обстоятельств; «смещенными» — когда за видимым конфликтом скрывается другой — невидимый; «латентными» (скрытыми) — неосознаваемыми сторонами; «ложными» — когда отсутствуют объективные основания конфликта, и он существует лишь в силу ошибок восприятия и понимания.

3. По эффекту функционирования и последствиям: конструктивные и деструктивные.

*Анализируя конфликт, важно определить его содержание и динамику. Содержательную сторону конфликта составляют его структурные элементы, к которым относятся:*

- конфликтующие стороны (конфликтанты);
- зона разногласий;
- конфликтная ситуация;
- мотивы конфликта;
- действия конфликта,

а сам конфликт можно схематически изобразить следующим образом (рис. 9).

1. *Конфликтующими сторонами* могут быть отдельные люди и группы. Между отдельными людьми могут быть двух-, трех-, четырех- и более сторонние межличностные конфликты. Между группами конфликты носят обобщенный групповой характер, при котором

группа представляется единым социальным организмом, имеющим определенные социально-психологические характеристики.

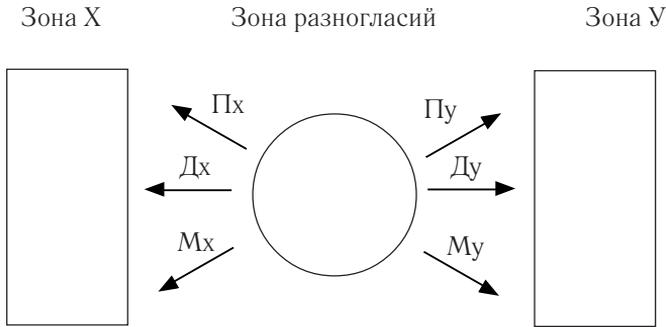


Рис. 9. Схематическое представление конфликта:

Пх и Пу — представления о конфликтной ситуации сторон х и у;  
Дх и Ду — действия сторон х и у; Мх и Му — мотивы действий  
и целей конфликта

Как при межличностном, так и при межгрупповом конфликтах формируется некая *конфликтная среда*, в которую вовлекаются всевозможные участники, отстающие от реального содержания конфликта на различном социально-психологическом расстоянии. Это могут быть:

- сочувствующие;
- «провокаторы» (подстрекатели);
- примирители;
- «невинные жертвы» и другие участники, исполняющие те или иные социальные роли в конфликте.

Конфликт, как водоворот, вовлекает все новых участников, изменяя свое содержание. Содержание конфликта часто зависит не только от особенностей и специфики противоречий (конфликтогенов), но и от особенностей включенных в него людей, от психологического уровня их конфликтности, профессионального, социального статусов, ролевой социально-психологической ориентации. Экспериментальное моделирование конфликта (с абсолютно идентичной

конфликтогенностью) показывает различную его содержательную реализацию в различных конфигурациях конфликтов.

Так определяется содержательная зона конфликта.

2. *Содержательная зона конфликта* формирует зону разногласий, которая не всегда определяется просто и легко. Это связано с тем, что противоречия не всегда четко выявляются, да и сами конфликтанты не всегда четко и достаточно полно осознают их. В зону разногласий втягиваются или исключаются из нее все новые более или менее глубинные противоречия. Они могут затрагивать различные сферы проблематики — от личностной до социальной (политической). Иногда границы конфликта резко расширяются зоной разногласий, иногда, наоборот, сужаются, стягиваются. Динамика зоны разногласий может, при определенных условиях, изменить предмет конфликтности так, что конфликтанты могут забыть первичный период конфликта или отойти от него на значительное расстояние.

Итак, зона разногласий динамична (подвижна), зависит от психологических особенностей конфликтантов, ее исчезновение ведет к разрешению конфликта.

3. *Конфликтная ситуация* характеризуется высокой степенью субъективности в позициях конфликтующих сторон. Это связано с психологией представлений конфликтной ситуации, которые у них не совпадают. Конфликтанты видят ситуацию по-разному, поэтому основной целью управления конфликтами является создание ситуации, при которой они будут обмениваться информацией, наладят (включая и помощь посредников) информационное взаимодействие. Однако подобный информационный мониторинг часто бывает не эффективен без специальной системы его реализации и обобщения. Для конфликтующих сторон реальной является та ситуация, которая поддерживает и подтверждает их субъективную позицию, а образ мысли и представления противоположной стороны как модельные, отражающие потребности конфликтанта.

Поэтому управление конфликтной ситуацией должно опираться на специализированный *информационный мониторинг* проблематики и разногласий конфликта, сближающий информационные мо-

дели и представления конфликтующих сторон. Результатом такого управления является сокращение зоны разногласий и формирование удовлетворяющих стороны представлений о содержании конфликтной ситуации и разрешении противоречий.

4. *Мотивы конфликта* являются психологическими побудителями сторон в конфликте к действиям и деятельности. Они складываются у каждого человека как комплекс потребностей, установок, интересов, мнений, ориентаций и др., которые на определенной стадии развития начинают осознаваться. Складываясь в систему, мотивы в форме мотивации определяют процесс формирования целей в конфликте. Именно цели приводят в движение систему конфликта, а их достижение прекращает его. Психологическая специфика формирования целей определяет уровень как внутриличностной, так и межличностной, групповой конфликтности.

5. *Действия конфликта* направлены на конфронтацию между сторонами, исходя из их зоны конфликтности, противоречий, мотивов и целей столкновения.

Конфликт подобен айсбергу, где действия являются лишь «надводной» частью, тем что видно, а его «подводную», скрытую часть составляет зона разногласий, представлений конфликтантов о ситуации, мотивах, целях конфликта.

Основными *видами действий* в конфликте являются:

- создание прямых или косвенных помех осуществлению планов противоположной стороне;
- невыполнение обязательств;
- реквизирование и изъятие средств и объектов у противоположной стороны;
- нанесение прямого или косвенного ущерба имуществу или репутации противоположной стороне;
- унижение личного достоинства, угрозы и принуждения;
- физическое насилие.

Действия одной стороны вызывают ответные действия другой. Сторона, потерпевшая какой-либо ущерб, начинает планировать и предпринимать ответные шаги. В такой конфликтной системе взаи-

модействия развиваются и реализуются в форме конфликтного поведения.

Интенсивность действия в начале конфликта увеличивается и снижается на этапах разрешения. Действия конфликтантов могут принимать различные формы, реализуемые по психологическим механизмам заражения, внушения, убеждения, подражания и др.

Динамика конфликта представляет собой сложное социально-психологическое явление, которое отражается, главным образом, в двух понятиях: *стадии (этапы) конфликта* и *фазы конфликта*. Кроме того, мы выяснили, что течение конфликта подвержено содержательной неравномерности, изменению границ зоны разногласий, интенсивности, а также характеризуется различной направленностью. Все это определяет его *динамику* изменения, движения от момента формирования до завершения.

Существуют *объективные* и *субъективные* факторы конфликта.

Объективными факторами конфликта являются реально существующие противоречия. Они связаны с основами жизнедеятельности и базовыми (не поддающимися быстрому преобразованию) особенностями личности. В качестве примера таких противоречий можно назвать противоречия социального неравенства, классовые, конкурентные рыночные отношения. Это могут быть противоречия информационного, интеллектуального свойства, глубинных личностных потребностей и установок. Объективные факторы конфликтов делают конфликт *неизбежным*.

Управление конфликтами в таком случае необходимо осуществлять в определенных формах, позволяющих наиболее эффективно осуществлять информационный мониторинг и формировать зоны конфликта в субъективно значимых для конфликтантов границах.

Субъективные факторы конфликта представлены виртуально, мнимо существующими противоречиями, которые возникают в силу субъективности представления и понимания конфликтной ситуации противоборствующими сторонами. Люди искаженно воспринимают ситуацию и обстоятельства, в которых они находятся. Расклад сил противодействия не соответствует реальной необходимости и их вооб-

ражение создает картины, не соответствующие действительности. Результат — представляемое становится реальным. Иллюзии становятся генераторами противоречий и конфликта, а стимулы противодействия усиливаются. Часто невозможно определить, чья позиция конфликтантов более адекватна и правдоподобна.

### *Стадии (этапы) развития конфликта.*

Динамика конфликта реализуется в несколько этапов, отличающихся один от другого по содержанию и очередности форм его протекания. Такие этапы в каждом конкретном конфликте имеют различную продолжительность, но последовательность их неизменна. Представить ее можно следующим образом:

1. Этап *предконфликтной ситуации*. Характеризуется возникновением и развитием особых конфликтных отношений между субъектами социального взаимодействия и является предпосылкой конфликта. Предконфликтная ситуация характеризуется тем, что происходит рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Это положение дел накануне конфликта. Но противоречия не всегда перерастают в конфликт. Лишь те противоречия, которые осознаются потенциальными субъектами конфликта как несовместимые, ведут к обострению социальной напряженности. Но чаще всего на этой стадии уже существуют какие-то предпосылки для конфликта. Если же напряженность в отношениях не выливается в открытые конфликтные столкновения и подобное столкновение вещей сохраняется довольно долго, то его называют потенциальным, или латентным (скрытым), конфликтом.

Предконфликтную ситуацию можно условно разделить на три фазы развития, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношении сторон:

— возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; рост недоверия и социальной напряженности; предъявление односторонних или взаимных претензий; уменьшение контактов и накопление обид;

— стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми методами»; замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;

— разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; «формирование образа врага» и установка на борьбу с ним.

Таким образом, конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерасти в конфликт. Для того чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

2. Этап *инцидента*. Характеризуется осознанием конфликтной ситуации хотя бы одним из участников конфликта. Осознание формирует значительное эмоциональное переживание им этого факта. Инцидент — формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент может произойти случайно, а может быть спровоцирован субъектом (субъектами) конфликта, явиться результатом естественного хода событий. Бывает, что инцидент готовит и провоцирует некая «третья» сила, преследующая свои интересы в предполагаемом «чужом» конфликте.

Можно выделить четыре типа инцидента по характеру возникновения:

- 1) объективные целенаправленные инциденты;
- 2) объективные нецеленаправленные инциденты;
- 3) субъективные целенаправленные инциденты (человек идет на конфликт, чтобы решить свои проблемы);

4) субъективные нецеленаправленные (нечаянно столкнулись интересы двух или нескольких сторон) инциденты. Инцидент знаменует собой переход конфликта в новое качество. В сложившейся ситуации возможны три варианта поведения конфликтующих сторон:

— стороны (сторона) стремятся уладить возникшие противоречия и найти компромисс;

— одна из сторон делает вид, что «ничего не произошло» (уход от конфликта);

— инцидент становится сигналом к началу открытого противостояния.

Выбор того или иного варианта во многом зависит от конкретной установки (целей, ожидания, эмоциональных ориентаций) сторон.

На втором этапе могут проявляться критические недоброжелательные высказывания, ограничение контактов, резкое изменение настроений и пр.

3. Этап *развития конфликта*. Начало открытого противоборства сторон является результатом конфликтного поведения, под которым понимают действия, направленные на противостоящую сторону с целью захвата, удержания спорного объекта или принуждения оппонента к отказу от своих целей или к их изменению. Конфликтологи выделяют несколько форм конфликтного поведения:

- активно-конфликтное поведение (вызов);
- пассивно-конфликтное поведение (ответ на вызов);
- конфликтно-компромиссное поведение;
- компромиссное поведение.

В зависимости от конфликтной установки сторон и формы поведения сторон конфликт приобретает логику развития. Развивающийся конфликт имеет тенденцию создавать дополнительные причины углубления и разрастания. И если ему ничто не мешает, он начинает как бы питать сам себя, создавая, порождая все новые и новые основания дальнейшего развития. Поэтому каждый конфликт является в определенной степени уникальным.

Можно выделить три основные фазы в развитии конфликта:

— переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство сторон. Борьба ведется пока ограниченными ресурсами и носит локальный характер. Происходит первая проба сил. На этой ступени еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами;

— дальнейшая эскалация противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым;

— конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой ступени конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

Эту стадию еще называют эскалацией конфликта (от лат. *scala* — лестница), т. е. здесь конфликт как бы «шагает по ступенькам», реализуясь в серии отдельных актов — действий и противодействий — конфликтующих сторон. Участники (один или несколько) переходят к активным действиям, направленным на нанесение ущерба «противнику». Участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Они могут не осознавать конечных целей конфликта, собственных интересов и до конца не понимать суть и предмет конфликта.

4. Этап *кульминации конфликта*. Эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает (или их родственным связям, или дружеским отношениям). Кульминация — это верхняя точка эскалации. Она обычно выражается в каком-то взрывном эпизоде или нескольких следующих подряд эпизодах конфликтной борьбы. При кульминации конфликт достигает того накала, что обеим сторонам становится ясно, что продолжать его больше не следует. Кульминация непосредственно подводит стороны к осознанию необходимости прервать как дальнейшее обострение отношений, так и усиление враждебных действий и искать выход из конфликта на каких-то иных путях.

Эскалация не обязательно заканчивается кульминацией. Здесь имеет место «предел терпимости», при превышении которого участники конфликта устают от своего противоборства, у них возникает желание как-то уладить разногласия. В затяжном конфликте момент кульминации долго не наступает. В одних случаях конфликт при этом постепенно угасает. Но в других случаях оттяжка кульминации обходится очень дорого: в процессе затянувшейся эскалации накапливается высокий «энергетический потенциал» негативных эмоций, не

находящий разрядки в кульминации; и когда, наконец, момент кульминации приходит, выброс всей этой энергии способен произвести самые ужасающие разрушения. Такого рода кульминация — это еще один вариант острого конфликта.

Это своего рода верхняя точка развития конфликта, выражается пиковыми значениями и характером проявления. В кульминации конфликт достигает такого накала, что сторонам (хотя бы одной из них) становится очевидно, что продолжать его больше невозможно. Кульминация приводит стороны к осознанию необходимости снизить активность противодействия и искать средства и пути решения конфликта в посреднических сферах. Кульминация — вариант острого конфликта. Часто конфликт не развивается до такой фазы и разрешается на предыдущей.

5. *Этап разрешения конфликта.* На этой фазе конфликт завершается. Здесь необходимо рассмотреть два понятия<sup>7</sup> — *цена конфликта* и *цена выхода из конфликта*. Цена конфликта для каждой конфликтующей стороны складывается из суммы трех величин: 1) из затрат энергии, времени и сил на конфликтную деятельность; 2) ущерба, наносимого недружелюбными действиями другой стороны; 3) потери, связанной с ухудшением общей ситуации. Не строгость интуитивно вылавливаемой цены конфликта не мешает тому, чтобы сравнить ее с другой интуитивно оцениваемой величиной — ценой выхода из конфликта. Цена выхода из конфликта — это разность между утратами, с которыми сопряжен этот выход из конфликта, и приобретениями, которые дает этот выход. Если приобретения больше, чем утраты, то выгода от прекращения конфликта очевидна. Однако приобретения обычно представляются неясными и гипотетическими, что значительно снижает их оценку, тогда как утраты отчетливо зримы и поэтому оцениваются высоко. Вот почему неудивительно, что гораздо чаще встречается иной вариант: утраты представляются больше приобретений. В этом случае целесообразно со-

---

<sup>7</sup> Конфликтология: учеб. 2-е изд., испр. / под ред. А. С. Кармина. СПб., 2000. С. 54.

поставить цену конфликта и цену выхода из конфликта. Если цена конфликта меньше, т. е. выход из конфликта дается слишком дорогой ценой, то попытки продолжить конфликтную борьбу еще имеют смысл. Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяет рационально решить вопрос: стоит ли продолжать конфликт, учитывая дальнейшее возрастание его цены, или же прекратить его?

*1. Цена конфликта:*

$$\text{ЦК} = \text{Э} + \text{Д} + \text{С},$$

где Э — затраты энергии, времени и сил на конфликтную деятельность;

Д — ущерб, наносимый в ходе конфликта соперничающей стороной;

С — потери, связанные с ухудшением общей ситуации (например, развал организации, беспорядок, снижение престижа и т. д.).

*2. Цена выхода из конфликта:*

$$\text{ЦВК} = \text{У} - \text{П},$$

где У — утраты, связанные с выходом из конфликта (статуса, перспектив, затраты на реорганизацию, поиск возможностей, уступки противоборствующей стороне и т. п.);

П — приобретения, которые дает выход (высвобождение сил, расширение поля деятельности, увеличение ресурсов и пр.).

Таким образом, сравнение цены конфликта и цены выхода из него позволяют рационально решить вопрос о продолжении конфликта. Если цена резко возрастает, то выгоднее прекратить его. Конфликт может быть оценен в вероятностном варианте, в котором будут взвешиваться шансы на победу, проигрыш и цена рисков. Если риски остаются неоправданными, а  $\text{ЦК} > \text{ЦВК}$ , то есть все основания искать пути к прекращению конфликта.

ЦВК сильно зависит от ситуаций и условий, при которых осуществляется выход. Это ведет к необходимости договариваться с другой стороной с целью поиска максимально лучших условий выхода и минимально низкой цены выхода из конфликта.

Длительность и интенсивность конфликта зависят от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, символов победы и поражения, имеющихся (и возможных) способов (механизмов) нахождения консенсуса и т. д.

На определенной стадии развития конфликта у противоборствующих сторон могут существенно измениться представления о возможностях своих и противника. Наступает момент переоценки ценностей, обусловленный новыми взаимоотношениями, расстановкой сил, осознанием реальной ситуации — невозможности достичь целей или непомерной ценой успеха. Все это стимулирует изменение тактики и стратегии конфликтного поведения. В этом случае конфликтующие стороны начинают искать пути примирения, и накал борьбы, как правило, идет на убыль. С этого момента фактически начинается процесс завершения конфликта, что не исключает новых обострений.

На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

- очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;
- борьба идет до полного поражения одной из сторон;
- борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;
- стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;
- конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.

Социальный конфликт будет продолжаться до тех пор, пока не появятся реальные условия его прекращения, которые могут быть определены еще до начала противоборства, а могут быть выработаны и согласованы в ходе развития конфликта.

Существуют такие абсолютные конфликты, в которых борьба ведется до полного уничтожения одного или обоих соперников. Чем жестче очерчен предмет спора, чем очевиднее признаки, знаменующие победу и поражение сторон, тем больше шансов для его локализации.

Способы завершения конфликта направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации, либо путем воздействия на участников, либо путем изменения характеристики объекта, либо иными способами. Назовем некоторые из этих способов:

- устранение объекта конфликта;
- замена одного объекта другим;
- устранение одной стороны участников конфликта;
- изменение позиции одной из сторон;
- изменение характеристик объекта и субъекта конфликта;
- получение новых сведений об объекте или создание дополнительных условий;
- недопущение непосредственного или опосредованного взаимодействия участников;
- приход участников конфликта к единому решению или обращение к арбитражу при условии подчинения любому его решению.

6. Этап *постконфликтной ситуации*. Завершение непосредственного противоборства сторон не всегда означает, что конфликт полностью завершен. Степень удовлетворенности или неудовлетворенности сторон заключенными мирными договоренностями будет зависеть от следующих положений:

- насколько удалось в ходе конфликта и последующих переговоров достичь преследуемой цели;
- какими методами и способами велась борьба;
- насколько велики потери сторон;
- насколько велика степень ущемленности чувства собственного достоинства той или иной стороны;
- удалось ли в результате мира снять эмоциональное напряжение сторон;
- какие методы были положены в основу переговорного процесса;
- насколько удалось сбалансировать интересы сторон;
- навязан ли компромисс одной из сторон или третьей силой или являлся результатом взаимного поиска решения конфликта;
- какова реакция окружающей социальной среды на итоги конфликта.

Постконфликтная ситуация знаменует новую объективную реальность: новую расстановку сил, новые отношения оппонентов друг к другу и к окружающей социальной среде; новое видение существующих проблем и новую оценку своих сил и возможностей.

Конфликт почти всегда не проходит незаметно. Поэтому возникает необходимость ликвидировать или закрепить деструктивные, негативные или, наоборот, позитивные, конструктивные последствия, изменения в организации, группе или личности. Такую ситуацию называют еще *последствием конфликта*.

В зависимости от его ориентации говорят о конфликтах конструктивных и деструктивных.

*Фазы реализации конфликта.*

Фазы реализации конфликта отражают параметры его интенсивности. Принято выделять несколько таких фаз:

1. Начальная фаза.
2. Фаза подъема конфликта.
3. Пик конфликта.
4. Фаза спада (снижения) конфликта.

Фазы конфликта могут повторяться циклически (рис. 10).

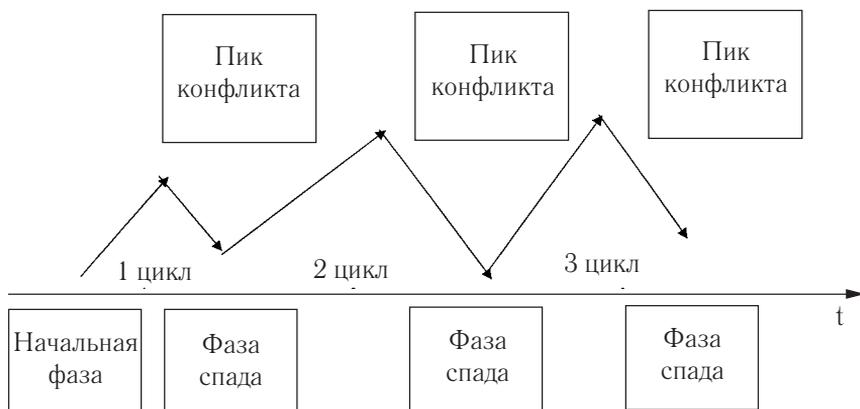


Рис. 10. Фазы конфликта. Фазам спада предшествуют фазы подъема

Существует взаимосвязь фаз и этапов конфликта<sup>8</sup>, рассматриваемых в динамике их разрешения. Примерное их соотношение представлено в табл. 1.

*Таблица 1*

<b>Фаза конфликта</b>	<b>Этап конфликта</b>	<b>Возможности разрешения конфликта (%)</b>
Начальная	Предконфликтная ситуация, инцидент, возникновение конфликтной ситуации	92
Подъем	Развитие конфликта	46
Пик конфликта	Кульминация	Менее 5%
Спад	Разрешение	Около 20%

Если менеджер «входит и управляет конфликтом» на начальной фазе, он разрешается на 92 %, если на фазе подъема — на 46 %, а на стадии пик — менее 5 %, на стадии спада — около 20 %, на стадии вторичного периода роста — менее 7 %, на стадии вторичного пика — менее 2 %.

#### **§4. Организационно-управленческие конфликты**

Организационно-управленческий конфликт — это конфликт между членами управляющей организации, руководителями и исполнителями, образующимися в их составе первичными группами, различными подразделениями в данной системе управления по поводу целей, методов и средств управленческой и организационной деятельности, а также ее результатов и социальных последствий.

---

<sup>8</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2001. С. 218.

Как и другие типы конфликта, организационно-управленческий конфликт означает столкновение субъектов, связанное так или иначе с противоречивыми позициями, целями, ценностями и представлениями об общественном процессе жизни людей, наций, государства и т. д. Вместе с тем специфика определения данного типа конфликта, особенность всех его признаков вытекают из того, что здесь речь идет о взаимодействиях внутри определенной целевой группы (части управляющей системы) или ее с другими частями.

Всю совокупную деятельность управленческой организации любого уровня — будь то, скажем, аппарат местного самоуправления, департамент областной администрации или управленческий орган федерального уровня — можно разделить на две сферы. Первая — обеспечение организационных условий внутри себя для выполнения предписанных функций (реализация «организационного императива»). Это — процесс самовоспроизводства организации; он продолжается до тех пор, пока существует и реально действует организация. Поскольку меняются условия деятельности, набор задач, модифицируются и функции, обновляется состав персоналий руководящего ядра и исполнителей. Вторая сфера — целеполагающая деятельность, составляющая содержание управленческого процесса. Это — сфера взаимодействия с объектом управления: конкретной общностью людей, видом их деятельности. Суть управления, как известно, состоит в разработке, принятии и реализации управленческого решения. Характер конфликтов в одной сфере деятельности и в другой различен.

Наиболее сложной и конфликтогенной в социальных взаимодействиях является сфера управления и управленческих отношений. В процессе осуществления управленческих функций в различных сферах социальной действительности проявляются условия, в которых объективно и субъективно формируется конфликтность. Управление как один из самых сложных видов социальных отношений сопряжено с большим количеством проблем и противоречий, создающих систему предпосылок конфликтности в этой сфере.

Мы знаем, что управление представляет собой сложный процесс планирования, организации, мотивации и контроля деятельности

социальных субъектов. Управление регулирует систему отношений между людьми, группами людей в соответствии с законами социума. Поэтому объективные предпосылки возникновения конфликтов в сфере управления кроются, прежде всего, в субъективных различиях восприятия социальных норм разными людьми, в их индивидуальной неповторимости отношений к процессам целенаправленной, скоординированной работы и совместного труда. В процессе таких отношений мотивация и интересы субъектов управления (работников) не всегда совпадают, часто бывают противоположными и по-разному осознаются. Это приводит к формированию конфликтности.

Итак, *под конфликтами в сфере управления необходимо понимать конфликты, возникающие в системах социального взаимодействия субъектов и объектов управления.*

*Источниками* любых конфликтов в сфере управления являются противоречия, которые переходят в конфликт, как только для этого сформируются определенные условия (возможности). Каждому виду и типу конфликтов соответствуют свои, специфические противоречия. Эти противоречия в конечном счете обуславливаются структурой и содержанием социального взаимодействия — *спецификой управления.*

Противоречий в сфере управления довольно много и, по нашему мнению, необходимо стремиться сводить их к минимуму, отделяя от всех прочих, выделяя основное. «Таким противоречием обычно является противоречие между установленной системой групповых норм и административных правил в управленческой системе, с одной стороны, и потребностью всех субъектов управления иметь высокие статусы и выполнять такие роли, которые обеспечивали бы им свободу деятельности и реальную возможность для самовыражения, — с другой»<sup>9</sup>. Кроме того, основные противоречия в сфере управления всегда затрагивают бюрократические правила системы управления и потребности реальных людей (субъектов управления) к свободе действий и самовыражения.

---

<sup>9</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2001. С. 272.

Такие противоречия можно выделять в различных компонентах управления — в процессах подбора и расстановки кадров, делегирования полномочий, объектах управления и пр.

Как можно *классифицировать конфликты* в сфере управления? Можно сделать это схематически по различным основаниям, не исчерпывая всей полноты конфликтности.

1. *По характеристикам субъектов конфликтного взаимодействия.*

Это тип группового конфликта между субъектами и объектами управления, между участниками системы управления, а также между руководителем и подчиненным — тип межличностного конфликта. Причинами таких конфликтов управления являются нарушение принципов управления, нарушение коммуникаций, низкая профессиональная подготовка кадров и др.

2. *По источникам конфликтности.* Это тип структурных, инновационных, позиционных и ценностных конфликтов. Основные причины таких конфликтов кроются в сфере межличностных, межгрупповых отношений и противоречий.

3. *По характеристикам динамики управленческой деятельности* (по функциям управления). Здесь можно выделять такие группы конфликтов, как конфликты планирования, организации, мотивации, контроля. Причинами таких конфликтов могут быть, соответственно, нарушение принципов планирования, субъективизм и валюнтаризм руководства, нарушение принципов организации, отношений между подразделениями, нарушение принципов мотивации, подбора и расстановки кадров, нарушение контроля, высокая степень неадекватности оценки и стиля руководства и ряд других причин.

Понимая организацию как некую систему социальной структуры общества, можно выделить в ней и специфику конфликтности, связанной с особенностями ее психологической составляющей. Такие конфликты протекают в производственных, финансовых, научных, образовательных, общественных и других организациях. В организациях функционирует сложная система отношений, в которых

формируются и существуют противоречия, приводящие к конфликтам.

Стихийное развитие любого конфликта часто приводит к нарушению функционирования организации, разрушая ее связи, отношения, ценности, изменяя организационно-управленческую основу. Он приводит к эмоционально-психической напряженности, при которой люди начинают испытывать в отношении друг друга чувство неприязни, формируется желание и готовность навредить сопернику, а иногда уничтожить его. Все это препятствует поиску и реализации рационального выхода из конфликта и формирует образ врага. Поэтому специалисту в сфере управления обязательно приходится заниматься конфликтами в любой организации. Показателем уровня развития организации может служить качественная характеристика возникновения, протекания и разрешения конфликтов в ней. Чем выше уровень такой организации, тем более организовано и конструктивно разрешаются возникающие в ней конфликты, а последствия таких конфликтов не влияют на ее функционирование или же оптимизируют ее структуру и функции.

В организации также может протекать несколько свойственных ей видов конфликтов. Как можно классифицировать конфликты в организации? Сделать это можно также по нескольким основаниям<sup>10</sup>.

*1. По характеристикам субъектов конфликта:*

— Межличностные по вертикали — между руководителем и подчиненным, межличностные по горизонтали — между участниками одного иерархического уровня управления.

— Межгрупповые конфликты — между структурными подразделениями; между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами; между руководством организации и персоналом; между администрацией организации и профсоюзами.

---

<sup>10</sup> Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Питер, 2001. С. 286.

— Конфликты типа «личность — группа» — между руководителем и персоналом, коллективом организации или структурного подразделения; между рядовыми сотрудниками и коллективом организации.

Причинами такого вида конфликтов могут быть психологические, организационные, социальные противоречия в межличностной сфере, межличностных отношениях, неадекватное распределение ресурсов, плохо организованная система коммуникаций, плохие условия труда, нарушения в сфере трудового законодательства, договорных обязательств и ряд других причин.

## *2. По источникам конфликтности (конфликтогенам):*

— Структурные — между структурными подразделениями организации (например, между отделами производства — бухгалтерией и отделом развития).

— Инновационные — связанные с развитием организации, ее структурными изменениями.

— Позиционные — возникающие в сфере значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации.

— Ресурсные — возникающие в процессе распределения и использования ресурсов.

— Динамические — происходящие в процессе социально-психологического изменения, функционирования организации.

Соответственно видам рассмотренных нами конфликтов их причинами, как правило, становятся несоответствия и противоречия в сфере их возникновения: противоречия в задачах, которые объективно должны решать в организации и ее подразделениях; изменения в организационной структуре организации, ошибках распределения функций, просчеты и несоответствия во взаимоотношениях, нормативах общения, квалификации работников; различие в целях деятельности подразделений, групповой эгоизм; ограниченность ресурсного обеспечения, нарушение справедливости и целесообразности в отношениях между персоналом организации; социально-психологические причины жизнедеятельности организации, ее структурированности и уровня организованности.

### *3. По характеристикам типа функциональной системы:*

— Организационно-технологические конфликты. При таких конфликтах происходит рассогласование организационных начал структуры, что вызывает разбалансированность рабочих мест, должностных установок и предписаний через внутренние факторы конфликта, нарушение технологических процессов.

— Конфликты в социально-экономической системе организации. Причинами такого вида конфликтов являются: неудовлетворенность заработной платой, задержки ее выплаты, увеличение норм выработки и снижение тарифов оплаты труда, просчеты в руководстве организацией.

— Конфликты в административно-экономической системе. Обуславливаются рядом экономических и организационно-технологических причин, нарушением договорных обязательств, информационной неопределенностью и закрытостью.

— Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации. Причины такого вида конфликтов кроются, прежде всего, в противоречиях системы формальных и неформальных интересов, несовпадении формальных и неформальных методов решения управленческих задач.

— Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений. Причины таких конфликтов в противоречиях между сложившимися формальными и неформальными системами отношений в группе, групповыми нормами, в борьбе за лидерство и другие формы влияния, в столкновении групповых интересов, ценностей и целей.

#### *Причины организационно-управленческих конфликтов.*

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

*Распределение ресурсов.* Даже в самых крупных компаниях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распре-

делить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Описывая межгрупповой конфликт, мы приводим пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, т. к. нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации.

*Различия в целях.* Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целей организации.

*Различия в представлениях и ценностях.* Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, ко-

торые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

*Различия в ценностях* — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят.

*Различия в манере поведения и в жизненном опыте.* Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

*Неудовлетворительные коммуникации.* Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Основными проблемами передачи информации, вызывающими конфликт, являются неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

*Специфика проявления организационно-управленческого конфликта.*

В жизнедеятельности организации как коллектива постоянно возникают и преодолеваются многочисленные сиюминутные коллизии в общении людей. Разумеется, не все из них подпадают под определение «конфликт» и требуют соответствующей реакции со стороны руководства. О наличии конфликта судят по свойственным для

конфликтной ситуации проявлениям, присущим ей признакам. Они специфичны для управленческой организации.

По мнению А. И. Пригожина, особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

— различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация — более локальная и простая система. Это позволяет говорить о больших по сравнению с макроуровнем обзорности, управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций;

— ролевая структура организаций, выдвигание на первый план профессиональных качеств и должностного положения, а также определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Соотношение роли и личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким исключением, преобладают, пусть и в снятом виде. Эта «замаскированность» делает их трудноуловимыми для руководителя (или аналитика), однако недоучитывать их недопустимо;

— организация — это «замкнутая община». Локальность организации, четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общины. Работник в организации на виду у всех, сотрудники как бы связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в моральном самочувствии, но и в его карьере.

На динамику рассматриваемых конфликтов влияет особенность их природы. Общей формой проявления преимущественно объективных по природе конфликтов можно считать дезорганизацию данной целевой группы как оборотную сторону необходимых изменений. Дезорганизация — такое состояние, при котором групповые нормы, шаблоны коллективных действий в той или иной мере приходят в несоответствие с новыми потребностями. Начинается поиск новых процедур действий и обновление отдельных элементов функций. Обычно для этого состояния характерны противоречия по поводу способов деятельности в изменяющихся условиях. Дело доходит до

злых осуждений тех, кто защищает старые образцы поведения и реализации управленческих обязанностей. Формируются группы инициаторов изменений и их противников. Актуализируются проблемы взаимоотношений поколений в коллективе и оценки опыта старших сотрудников. Происходит смена неформальных лидеров, а в критической ситуации — и формальных носителей высшей для организации административной власти.

## **§5. Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов**

Психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов направлены на управление конфликтами, которые возникают в любой организационной структуре управления. Искусство управления и уровень квалификации руководителя проявляются и в процессе разрешения конфликтов.

Для специалиста управления очень важно при разрешении конфликтов оптимально использовать имеющийся у него административный ресурс и свои личностные возможности руководителя. Однако для него наиболее предпочтительным и иногда эффективным способом разрешения конфликта является механизм властного воздействия — использования функциональных обязанностей. В личных же отношениях руководителя с подчиненными остается много субъективных моментов взаимодействия и воздействия, поэтому этот путь разрешения конфликтов является сложным, а иногда малоэффективным. Власть при этом используется не как средство урегулирования и погашения конфликта, а как способ достижения желаемого.

При разрешении конфликта и конфликтной ситуации необходимо, прежде всего, четко представлять схему конфликтного взаимодействия, которая реализуется в таких параметрах конфликта, как:

— *предметная сторона конфликта*, связанная с конкретной зоной противоречий, которые существуют между участниками конфликтной ситуации. Соответственно, их действия будут ориен-

тированы на достижение результата, желательного для каждой из сторон;

— *социальная сторона конфликта*, связанная с характером отношений участников конфликтной ситуации и их эмоциональных установок относительно друг друга;

— *эмоциональная сторона конфликта* — именно с ней связывается иррациональное отношение участников конфликта к ситуации и друг к другу. Поэтому конфликтанты могут часто добиваться своего, не принимая во внимание негативную реакцию партнера на свои действия или, напротив, платить очень высокую «цену», сохраняя отношения на приемлемом им уровне.

В рамках эмоционального измерения конфликта могут существовать и самостоятельные цели участников взаимодействия, связанные с потребностями воздействия на партнера. Например, выражение враждебности по отношению к партнеру или стремление его «наказать» может стать доминантой конфликта, когда последний перестанет быть способом решения проблемы и станет самоцелью. Фактически редко при анализе конфликтов объектом специального рассмотрения не становятся мотивы, связанные с потребностью обоснования своей позиции, своих действий или решений «для себя» и «для других». В определенном смысле конфликтная ситуация содержит в себе парадокс. С одной стороны, в конфликте изначально присутствует оправдание своей позиции и своих действий («смыслы для себя»), и каждый участник конфликта уверен в своей правоте. Он делает «правильно», а противоположная сторона — «неправильно». Даже если у конфликтанта обнаружится готовность признать собственную неправоту в частностях, то он все равно будет считать себя «более правым», чем партнер. С другой стороны, конфликтная ситуация может содержать в себе множественность (как минимум двойственность) альтернатив, а противодействие сторон направлено на то, чтобы добиться от партнера желаемых действий, желаемого поведения.

Таким образом, понимание поведения человека в конфликтной ситуации требует не только обращения к целям, связанным с пред-

метом конфликта или с отношением к партнеру, но и учета таких мотивов, как «быть справедливым», «сохранять лицо», «оказаться правым». Цели, связанные с предметной стороной конфликта, теоретически могут быть достигнуты как с помощью конкурентного, так и с помощью кооперативного поведения, как в результате «борьбы», так и в результате договоренностей, учитывая возможность различных уступок, компромиссов и альтернатив. Но как бы мы ни хотели, спрогнозировать точно конфликт навряд ли удастся, потому что обычно существует целая иерархия составляющих конфликта со множеством соподчинений его компонентов. Разрешение конфликта является всегда процессом вероятностным, связанным с множеством возможных подходов и действий. Рассмотрим наиболее важные подходы и принципы разрешения конфликтов.

Традиционные стратегии и тактики поведения, взаимодействия в конфликте различаются в зависимости от ориентации конфликтантов на достижение своих собственных целей (или ориентации на цели партнера). Такие стратегии можно считать признанными большим количеством специалистов, хотя разные авторы описывают их в различных терминах<sup>11</sup>:

- *доминирование* (конкуренция, соперничество, борьба, напористость);
- *уход* (избегание, игнорирование);
- *уступчивость* (иногда обозначается как стремление приспособиться);
- *сотрудничество* (кооперация, интеграция);
- *компромисс* (взаимные уступки).

Стратегии поведения, которые избирают участники конфликта, имеют решающее значение для его последующего развития и исхода. Необходимо отметить, что стратегии конфликтного поведения и взаимодействия не являются жестко определенными, а могут плавно или резко (в зависимости от конфликтной ситуации, уровня и качества его развития, структуры и целей) меняться. Они

---

<sup>11</sup> Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Питер, 2000. 464 с.

приобретают наиболее приемлемую для сторон форму воздействия друг на друга.

При характеристике конфликтантов принято выделять стратегии и стили поведения людей в конфликте. Наиболее полно стратегии поведения людей в конфликте представляются с позиции содержательных шкал, разработанных отечественными конфликтологами.

#### *Стратегии поведения.*

Они выделяют три шкалы, содержащие утверждения, отражающие основы преодоления конфликтных ситуациях в трех плоскостях стратегии поведения:

- *в поведенческой сфере* (8 вариантов поведенческих стратегий);
- *когнитивной сфере* (10 вариантов когнитивных стратегий);
- *эмоциональной сфере* (8 вариантов эмоциональных стратегий).

Виды стратегий поведения распределяются по трем основным группам с учетом степени их адаптивных возможностей:

- адаптивные;
- относительно адаптивные;
- неадаптивные.

К адаптивным вариантам копинг-стратегии поведения в поведенческой сфере относятся сотрудничество, обращение и альтруизм. Эти проявления отражают такое поведение личности, при котором она вступает в ближайшем социальном окружении или сама предлагает ее людям для преодоления трудностей.

В когнитивной сфере адаптивными вариантами являются проблемный анализ, установка собственной ценности, сознание самообладания. Это формы поведения, направленные на анализ возникших трудностей и возможных путей выхода из них, повышение самооценки и самоконтроля, более глубокое осознание собственной ценности как личности, наличие веры в собственные ресурсы в преодолении трудных ситуаций.

В эмоциональной сфере вариантами являются протест, оптимизм, отражающие эмоциональное состояние с активным возмущением и протестом по отношению к трудностям и уверенностью в наличии выхода в любой, даже самой сложной ситуации.

К неадаптивным вариантам стратегий поведения относятся:

— в поведенческой среде — активное избегание, отступление, которые предполагают поведение, обуславливающее избегание мыслей о неприятностях, пассивность, уединение, изоляцию, стремление уйти от активных интерперсональных контактов, отказ от решения проблемы;

— в когнитивной сфере — это смирение, растерянность, диссимуляция, игнорирование — пассивные формы поведения отказом от преодоления трудностей из-за неверия в собственные силы и интеллектуальные ресурсы, с умышленной недооценкой неприятностей;

— в эмоциональной сфере — это подавление эмоций, покорность, самообвинение, агрессивность — варианты поведения, характеризующиеся подавленным состоянием безнадежности, покорности, переживание злости и возложение вины на себя и других.

К относительно адаптивным вариантам стратегии поведения, конструктивность которых зависит от значимости и выраженности ситуации преодоления, относятся:

— в поведенческой сфере — компенсация, отвлечение, конструктивность — формы поведения, характеризующиеся стремлением к временному отказу от решения проблем с помощью алкоголя, лекарственных средств, погружения в любимое дело, путешествия, исполнения своих заветных желаний;

— в когнитивной сфере — относительность, придание смысла, религиозность — формы поведения, направленные на оценку трудностей в сравнении с другими, придание особого смысла их преодолению, на веру в Бога и стойкость в вере при столкновении со сложными проблемами;

— в эмоциональной сфере — эмоциональная разгрузка, пассивная кооперация — поведение, которое направлено на снятие напряжения, связанного с проблемами, эмоциональным реагированием, либо на передачу ответственности по разрешению трудностей другим лицам.

Таким образом, подводя итог сказанному, в стратегиях поведения в конфликтной ситуации, можно отметить, во-первых, связь стратегий со стилями поведения личности во внешнем конфликте, во-вто-

рых, стратегии поведения являются основой психологических защит в конфликтной ситуации, в-третьих, стратегии во многом зависят от основных психологических типов личности. Следует также отметить, что методика применения стратегий помогает исследовать психологические и социальные особенности личности в конфликтных ситуациях, особенности, которые важны при решении, нахождении выхода из конфликтной ситуации.

*Стили поведения во внешнем конфликте.*

Американский психолог Р. Томас разработал систему классификации стилей поведения индивида в развертывающемся внешнем конфликте. В эту систему включены пять основных стилей: избегание, приспособление, компромисс, сотрудничество и соперничество. Из перечисленных стилей только один — сотрудничество — является активным и эффективным в смысле определения исхода конфликтной ситуации. Наиболее конфликтным считается второй активный стиль — соперничество; избегание и приспособление характеризуются пассивной формой поведения. Компромисс занимает как бы промежуточное положение, совмещая в себе и активную, и пассивную формы реагирования. Далее приведена характеристика основных систем поведения людей в конфликтных ситуациях.

*Сотрудничество* — стиль, направленный на разрешение противоречий, лежащих в основе конфликта. Характеризуется тем, что субъект конфликта ориентирован на разрешение задачи, а не на социальные отношения и может в связи с этим жертвовать своими ценностями ради достижения общих целей. Человек с таким ведущим стилем разрешения конфликтных ситуаций способен пойти на риск снижения своей самооценки в острой жизненной ситуации. Как правило, этот стиль присутствует у неформальных лидеров, способных регулировать и контролировать поведение не только других людей, но и свое собственное, что возможно благодаря тому, что в системе мотиваций доминирующую позицию занимает мотив достижения цели с хорошим развитием социального волевого контроля.

*Соперничество* — стиль поведения, в большей степени свойственный активным и агрессивным представителям мужского пола с

мотивацией активного оборонительного поведения и (или) самоутверждения в качестве доминирующих мотиваций. Соперничество вызывает часто максимальное сопротивление у партнеров по общению, т. к. противоречие разрешается в одностороннем порядке. Это наиболее опасный стиль, который может перевести внешний конфликт в прямую конфронтацию и столкновение с применением силы. Индивид, демонстрирующий этот стиль, как правило, озабочен отношением к себе со стороны окружающих и стремится во всех ситуациях выглядеть победителем. Можно допустить, что при этом стиле поведения проявляется адекватное завышение самооценки, сохранение которой удастся с помощью использования определенных форм психологической защиты.

*Компромисс* — стиль поведения осторожных, рационально мыслящих людей, ориентированных на сохранение стабильных социальных отношений в ущерб общей цели и задачам. Люди с этим стилем стремятся примирить противоречивые интересы разных партнеров со своими собственными. Противоречие, вызвавшее конфликт, естественно, не разрешается, а маскируется и временно загоняется внутрь с помощью частичных уступок и жертв со стороны каждого участника конфликта. Тактика этого стиля — постепенное сближение интересов и сведение их к общему балансу сил и потребностей, что возможно только в случае, если остальные участники готовы идти на уступки. Наименее активен в конфликтной ситуации способ поведения, когда один из партнеров демонстрирует стиль соперничества. Компромисс требует от человека ясного понимания ситуации и способности отслеживать развитие событий, что требует хорошо развитого интеллекта и адекватной высокой самооценки.

*Приспособление* — стиль, ориентированный на сохранение социальных отношений, доминирует у представителей женского пола, занимающих подчиненную социальную позицию на фоне неадекватной, заниженной самооценки. Субъект с этим стилем поведения осознает наличие внешнего конфликта и пытается к нему приспособиться с помощью различных тактик, в том числе с участием какой-то психологической защиты. Противоречие, вызвавшее конфликт, как бы снимается с помощью уступок со стороны индивида со стилем при-

способления. Если внешний конфликт развивается без временного дефицита, то этот стиль может быть вполне эффективным. Однако слишком частое использование этого стиля, независимо от содержания ситуации, лишает его носителя инициативы и способности к активным социальным действиям, что рано или поздно приводит к возрастанию напряженности внутренних конфликтов и всем вытекающим из этого последствиям.

*Избегание* — стиль, ориентированный на сохранение статуса своего «Я», поэтому предполагает наиболее полное социально пассивное, сводящееся обычно к непризнанию наличия внешнего конфликта. Тактика субъекта таким стилем поведения сводится к уменьшению или значимости событий, вызвавших конфликт. Существует еще один способ поведения индивидов с этим доминирующим стилем, который сводится к способности ускользнуть, уйти из конфликтной ситуации. Естественно, что этот стиль не способен разрешить противоречие, лежащее в основе конфликта, т. к. личность не признает вообще эти противоречия как реально существующие. Этот стиль свойствен людям со сниженной самооценкой и недостаточно развитым социальным интеллектом. Так же, как и другие, стиль избегания порождает усиление внутренних конфликтов.

В каждодневной жизни человека часто встречаются ситуации, когда имеющаяся потребность по каким-либо причинам не может быть удовлетворена, т. е. отсутствует возможность ее удовлетворения. В таких случаях поведение регулируется с помощью *механизмов психологической защиты*. Психологическая защита определяется как нормальный механизм, направленный на предупреждение расстройств поведения. Такого рода психическая деятельность реализуется в форме специфических приемов переработки информации, которые позволяют сохранить достаточный уровень самоуважения в условиях эмоционального конфликта. Механизм психологической защиты связан с реорганизацией системы внутренних ценностей личности, изменением ее иерархии, направленным на снижение уровня субъективной значимости соответствующего переживания с тем, чтобы свести к минимуму психологические травмирующие моменты. Функции психологической защиты по своей природе противоречивы: с одной сто-

роны, они способствуют адаптации человека к собственному внутреннему миру, но при этом, с другой — могут ухудшить приспособленность к внешней социальной среде.

В психологии давно известен эффект так называемого незавершенного действия. Он заключается в том, что всякое препятствие ведет к прерыванию действия до тех пор, пока препятствие не будет преодолено или человек не откажется от его преодоления. В работах многих исследователей показано, что незаконченные действия формируют тенденцию к их завершению, при этом, если прямое завершение невозможно, человек начинает совершать замещающие действия. Можно допустить, что *механизм психологической защиты — это и есть некоторые специализированные формы замещающих действий*. Защитные механизмы начинают свое действие, когда достижение цели нормальным способом невозможно. *К механизмам психологической защиты относят отрицание, вытеснение, проекцию, идентификацию, рационализацию, замещение, отчуждение*. Остановимся на характеристике каждого из названных механизмов.

*Отрицание* сводится к тому, что информация, которая тревожит и может привести к конфликту, не воспринимается. Имеется в виду, что конфликт возникает при появлении мотивов, противоречащих основным установкам личности, или информации, которая угрожает самосохранению, престижу, самооценке. Этот способ защиты характеризуется заметным искажением восприятия деятельности. Отрицание формируется еще в детском возрасте и зачастую не позволяет человеку адекватно оценивать происходящее вокруг, что, в свою очередь, вызывает затруднение в поведении.

*Вытеснение* — наиболее универсальный способ избавления от внутреннего конфликта путем активного выключения из сознания неприемлемого мотива или неприятной информации. Ущемленное самолюбие, задетая гордость и обида могут порождать декларирование ложных мотивов своих поступков, чтобы скрыть истинные не только от других, но и от себя. Истинные, но неприятные мотивы вытесняются с тем, чтобы их заместили другие, приемлемые, с точки зрения

социального окружения, и потому не вызывающие стыда и угрызения совести. Ложный мотив в этом случае может быть опасен тем, что позволяет прикрыть общественно приемлемой аргументацией личные эгоистические требования и устремления. Интересно, что быстрее всего вытесняется и забывается человеком не только плохое, что ему сделали люди, а то плохое, что он причинил себе или другим. Неблагодарность связана с вытеснением, все разновидности зависти и бесчисленные компоненты комплексов собственной неполноценности вытесняются с огромной силой. Важно, что человек не делает вид, а действительно забывает нежелательную, травмирующую его информацию, она полностью вытесняется из его сознания.

*Проекция* — бессознательный перенос на другое лицо, приписывание собственных чувств, желаний и влечений, в которых человек хочет себе сознаться, понимая их социальную неприемлемость. Например, когда человек по отношению к кому-то проявил агрессию, у него нередко возникает тенденция понизить привлекательные качества пострадавшего.

*Идентификация* — бессознательный перенос на себя чувств и качеств, присущих другому человеку и недоступных, но желательных для себя. У студентов — это механизм усвоения норм социального поведения и этических ценностей. В широком смысле идентификация — это неосознаваемое следование образам, идеалам, позволяющее преодолеть собственную слабость и чувство неполноценности.

*Рационализация* — осознанное и разумное объяснение человеком своих желаний, поступков, в действительности вызванных причинами, признание которых грозило бы потерей самоуважения. В частности, рационализация связана с попыткой снизить ценность недоступного. Так, переживая конфликтную ситуацию, человек защищает себя от ее разрушительного воздействия тем, что переоценивает значимость травмирующего фактора в сторону ее понижения: не получив страстно желаемого, убеждает себя, что «не больно то и хотелось». Рационализация используется человеком в тех случаях, когда он, страшась осознать ситуацию, пытается скрыть от себя тот

факт, что его действия побуждаются мотивами, находящимися в конфликте с его собственными нравственными стандартами.

*Замещение* — перенос действия, направленного на недоступный объект, на действия с доступным объектом. Замещение разряжает напряжение, созданное недоступной потребностью, но не приводит к желаемой цели. Когда человеку не удается выполнить действие, необходимое для достижения поставленной перед ним цели, он иногда совершает первое попавшееся бессмысленное движение, дающее какую-то разрядку внутреннему напряжению. Замещающая деятельность может отличаться от исходной переводом активности в иной план, например из практического осуществления в мир фантазии.

*Изоляция*, или *отчуждение*, — обособление внутри сознания травмирующих человека факторов, при этом неприятные эмоции блокируются сознанием, так что связь между каким-то событием и его эмоциональной окраской в нем не отражается. Этот вид защиты напоминает синдром отчуждения, для которого характерно чувство утраты эмоциональной связи с другими людьми, ранее значимыми событиями или собственными переживаниями, хотя их реальность и осознается.

В целом, хотелось бы сказать, что воздействие психологической защиты может способствовать сохранению внутреннего комфорта личности, даже при нарушении его социальных норм и запретов, поскольку снижая действенность социального контроля, она создает почву для самообладания и самооправдания. Если человек, относясь к себе в целом положительно, допускает в сознании представление о своем несовершенстве, о недостатках, проявляющихся в конкретных действиях, то он становится на путь их преодоления. Он может изменить свои поступки, а новые поступки преобразуют его сознание всю его последующую жизнь. Если же информация о несоответствии желаемых поступков, поддерживающих самоуважение, блокируется в сознании, то сигналы конфликта включают механизмы психологической защиты, конфликт не преодолевается. Этот механизм предполагает активацию путей самоусовершенствования.

В основе современных представлений о механизмах психологической защиты доминируют познавательные теории. Эти механизмы определяются как защитные переоценки (реинтерпретации), характеризующиеся изменением значения факторов эмоциональной угрозы, собственных черт и ценностей. В основе защитной деятельности, целью которой являются снижение тревоги, разрешение конфликтной ситуации, снятие психического дискомфорта или повышение самооценки, лежит защита «Я» посредством искажения процесса отбора и преобразования информации. Благодаря этому сохраняется соответствие между имеющимися у человека представлениями об окружающем мире, себе и поступающей информации.

## Резюме

Конфликт представляет собой систему социально-психологического взаимодействия между людьми или группами людей (конфликтантами) в виде столкновения, противоборства, содержание которого определяется противоречиями, противоположными интересами, угрозами удовлетворения их актуальных потребностей и компонентами иррационального поведения. В качестве резюме к сказанному необходимо отметить, что:

— конфликты происходят всегда и везде там, где имеются люди и общности, они необходимы объективно, а управление имплицитно представляет собой среду, в которой реализуется управленческое воздействие через процессы разрешения противоречий;

— возникновение конфликтов определено существующими противоречиями, специфика которых обуславливает виды конфликтов и их содержательную специфику;

— функционирование конфликтов сопряжено с психикой человека, его личностью, в пространстве которой происходит разрешение противоречий;

— в зависимости от динамики, целей и результатов реализации конфликты могут быть конструктивными и деструктивными, а в за-

висимости от сферы возникновения противоречий — внутренними и внешними;

— существует необходимость профессионального разрешения конфликтов в самых разнообразных сферах жизнедеятельности человека.

Практика управления предполагает специфические стратегии и тактики управления конфликтами в организациях и коллективах.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Сформулируйте психологическое определение конфликта.
2. Каковы негативные и позитивные параметры влияния конфликта в управлении?
3. Определите внешние и внутренние компоненты конфликта.
4. Назовите виды конфликтов и их психологические параметры.
5. Каковы содержательные параметры конфликтов?
6. В чем проявляется динамика конфликтов?
7. Назовите стадии развития и реализации конфликтов.
8. Какие конфликты принято выделять в сфере управления?
9. В чем специфика конфликтов в организации?
10. Какие психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов вы можете назвать?
11. Каковы цена конфликта и цена выхода из конфликта?
12. Чем характеризуется переговорный процесс в управлении конфликтами?
13. Какова специфика деловой беседы в разрешении конфликтов?

## Глава 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ

### §1. Понятие иррациональных средств управления

Как мы познаем окружающую нас действительность? Как выстраиваем систему своих отношений? Что отличает вид «человека разумного» от представителей других видов?

Ответы на эти вопросы предполагают широкий анализ особенностей психики, социального характера бытия человека. Познание окружающего нас мира и отношения к его проявлениям основано на особой форме реализации психики человека — *форме ее сознательной реализации*. Мы обладаем возможностями познавать самих себя, свое место в системе социальных связей, формировать цели и жить во времени (одновременно в прошлом, настоящем и будущем). Сознание обуславливает использование *знаковой системы* в практике нашего познания и взаимодействия.

Онтогенез человека представлен вектором движения от неосознаваемого к осознаваемому. Этот путь долг и содержателен, а изменения, которые формируются в возрастных границах детства, юности, взрослости, лежат в диапазоне категорий иррационального — рационального. *Иррациональное* — категория изменений, происходящих вне действия знаковой системы, ресурс изменений затрагивает сферу наследственности, инстинктов, основных потребностей и пр. Эти изменения осуществляются в сфере *бессознательного*.

*Рациональное* — категория изменений, происходящих на основе знаковой системы, здесь используется ресурс социальности, рассудочности, опосредованности, логики и др. (И. П. Павлов — 2 сигнальная система). Эти изменения осуществляются в сфере сознания.

Не будем говорить о структуре бессознательного и осознаваемого. Отметим лишь некоторые принципы такого разделения. С позиции нейропсихологических и нейрофизиологических механизмов они лежат в сфере билатеральности и межполушарного взаимодействия (асимметрии).

Экспериментальные данные свидетельствуют о зависимости процессов познания, их осознаваемости или неосознаваемости, *от степени функционального доминирования полушарий головного мозга.*

В нейропсихологии существует упрощенная схема специализированного распределения функций (функциональная асимметрия):

— *правое полушарие* локализует функции невербальной психики, бессознательной психики; невербальный тип мышления;

— *левое полушарие* локализует функции вербальной психики; функции сознания; вербальный тип мышления.

Несмотря на такое упрощение, локализация функций системы «сознательное—бессознательное» в рамках функциональной асимметрии мозга неоспорима. Многие исследования свидетельствуют о сложной системе функционального взаимодействия полушарий в процессе оперирования информационными потоками. Американец Дж. Леви описывает соотношение правого и левого полушарий головного мозга как взаимоотношения познавательных функций. *Левое полушарие располагает пространственной информацией во временном порядке, а правое — временной информацией в пространственном порядке.* Понимание же происходит в определенном смысле в том, что одна форма упорядочения информации то и дело преобразуется в другую: пространственная — во временную, а временная — в пространственную. В итоге происходит процесс осознания информации.

Очень важна роль сна и бодрствования, при которых осуществляется перекрестный принцип обработки информации. Различные сигналы, время переработки связаны с жесткой знаково-символической формой кодирования информации.

Поэтому иррациональное, существующее в образной форме, переводится в знаково-символическую и тем самым осознается.

Управление как вид социальной деятельности осуществляется в сфере рациональных подходов к познанию, социальному влиянию. Но основы такой рациональности кроются в глубинной системе иррационального. Руководитель привязан к своей иррациональности,

которая проявляется в целом ряде специфических средств в практике управления, обуславливая самые разные влияния в системе управления.

## §2. Рекламные средства управления

Рекламную действительность управления необходимо рассматривать как систему, отчетливо выделяя два блока управления. С одной стороны, это *субъект управления* рекламным воздействием — рекламодатель и исполнитель рекламного продукта, с другой — объект управления — потребитель рекламного продукта. *Каналы связи* (или коммуникаций) этих блоков, передающие информационную нагрузку в прямом направлении, т. е. от субъекта управления к объекту, представлены *средствами рекламы* — всевозможной материальной (технической), культурной, интеллектуальной продукцией, СМИ и пр. Кроме того, в такой системе обязательно существуют и каналы обратной связи, управляющее воздействие в которых исходит от объекта рекламы и адресуется субъекту в виде отзывов, мнений, покупательского спроса, моды и др.

Вполне очевидно, что основным элементом такой системы является человек — основной носитель субъект-субъектных отношений, потребитель и генератор информационных потоков. Это означает, что именно психологическое содержание человеческой личности и индивидуальности определяет специфичность ее функционирования и содержания. Рекламные системы управления многофункциональны. Они включают в сферу своих манипуляций не только отдельного абстрактного человека, но и группы людей — большие и малые, правительства и местные органы власти, организации, производственные подразделения, культуру, науку, этнонациональное пространство и многое другое. Составляющими рекламных систем могут быть различные сферы приложения деятельности человека, это и определенный вид искусства, в котором зачастую создаются настоящие шедевры рекламы, и определенная философия общения, где между людьми (элементами системы) устанавливаются не только законо-

мерные и прогнозируемые связи, но иногда и самые невероятные, а порой — экзотические. Ничто не ценится в обществе так высоко, как шедевры рекламной продукции, например изобразительное искусство также, в определенном плане, рассматривается как реклама, и ничто не отвергается так активно, как рекламная подделка. Рекламная действительность всегда существовала в обществе, она так же изменчива, как сама жизнь. В ней нет раз и навсегда определенных форм, но существуют четко определенные механизмы воздействия, методы информационных коммуникаций. Рекламное пространство общества включает в своих анналах альфа и омегу его мировосприятия, здоровья, проблематики. Поэтому формы рекламного взаимодействия и коммуникаций в управлении для каждого общества приобретают черты его специфичности и особенностей: американское рекламное управление будет отличаться от российского, а японское — от германского, но лишь по форме. Содержательная же его составляющая и психологические основы воздействия остаются одинаковыми везде — *реклама является универсальным языком интернациональных управляющих взаимодействий на уровне чувств, представлений, восприятий, эмоций, глубинных психологических комплексов и инстинктов, знаковых моделей, имиджей, образов, поведения и прочих образований*, составляющих объект психологической действительности и изучения. Такое управляющее воздействие осуществляется на уровне подсознания и оказывает сильнейшее программирующее и установочное влияние на отдельных людей, большие и малые группы. Такой тип управляющего воздействия мы называем *иррациональным*, действующим независимо от сознания человека и его воли.

*Наиболее действенным средством иррационального управления является реклама.* Психологическая специфика функционирования системы рекламного воздействия заключается в том, что субъект управления — коммуникатор, рекламодатель, исполнитель рекламы (посредник) — генерируют в каналах связи такую информацию, которая оказывает давление или принуждает объект воздействия (потребителя, покупателя рекламного продукта) к определен-

ному образу, схеме действий и поведения. Эффективность такой системы тем выше, чем более сильное воздействие оказывается на потребителя. Поэтому целью функционирования системы рекламного комплекса является создание потребительской мотивации, а еще лучше установки — более жесткой, глубинной психологической системы готовности покупать и быть в этом счастливым. Наконец, нельзя не отметить важнейшую утилитарную роль функционирования рекламы, она активизирует человека — «вырывает его из трясины лени и бездействия, заставляя его работать, чтобы позволить себе приобрести какую-то вещь» [47]. Реклама осуществляет постоянный пресинг на свой объект управления, стимулируя удовлетворение его потребностей, стремления к лидерству, групповому взаимодействию, очерчивает индивидуальность и усиливает социализирующее влияние на личность.

Как возникает реклама? Когда осуществляемое воздействие является рекламным? В чем объективная необходимость осуществления рекламы? На эти и многие другие, связанные с рекламной действительностью вопросы существуют вполне удовлетворительные ответы, которые формулируются на различных уровнях обобщения обозначенных вопросов. Самым общим уровнем анализа проблематики и, естественно, ее ответов на вопросы будет общегуманитарный, культурологический уровень рассмотрения.

Итак, феномен рекламы возникает лишь после того, как сформировано значительное по величине *культурное пространство*. Сегодня такое пространство имеет геопланетарный характер и включает в себя практически все народы, живущие в различных уголках Земли. Второй важнейшей составляющей рассматриваемого вопроса с полным правом можно назвать *систему внутри- и интернациональных коммуникаций* (можно также называть их планетарными), которые стали основной причиной унификации — единства и идентифицирования гуманитарных ценностей. В качестве третьего компонента возникновения рекламы можно говорить о *гуманистическом единстве* народонаселения Земли, которое зависит от первых двух составляющих и является их функцией. Создание ситуации

геоэтнического (а сегодня и политического) единения происходило длительное время. Оно преодолевало национальные культуры и обособления, войны и примирения, использовало лучшие достижения научно-технических разработок, выдающиеся идеи мыслителей.

Главными инструментами построения такой системы единения были религия, искусство, наука, войны и торговля. Уже в религии обнаруживаются элементы рекламы — это стиль архитектуры, определяемый конфессиональными эстетическими канонами; своеобразие изобразительных средств в иконописи и иконографии; широкий круг символики и атрибуции религиозных догматов. Все это и многое другое в религиозной идеологии было направлено на унификацию ценностей человеческого общества, на единые принципы мировосприятия и взаимодействия, поэтому заказ на изготовление подобного рекламного продукта поступал лишь лучшим мастерам — художникам и ваятелям, архитекторам и ученым (теологам, анатомам, астрономам и пр.). Сегодня мы помним имена только тех выдающихся мастеров, кто создавал художественные произведения в ключе религиозного рекламного продукта. Их перечисление заняло бы слишком много места. С полным правом аналогичные умозаключения можно было бы сделать и по другим инструментариям — средствам построения планетарной системы единения: искусству, науке, войнам, торговле. Если мысленным взором удалось бы охватить различные уголки нашей планеты, то мы бы увидели, что в национально-этническом многообразии человечества существует гораздо больше объединяющих факторов, чем разъединяющих, что в мире этносов значительно больше общего, чем отличного и несопоставимого. Этот факт хорошо знают этнологи и социоантропологи. Как результат такого единения культур и народов мы наблюдаем зарождение и функционирование всемирных стереотипов, сферой действия которых стала планета. Везде носят одинаковые джинсы, поют и слушают одинаковые песни, проявляют одинаковые формы физической активности (физическая культура и спорт) и т. д.; рекламное воздействие всегда ставит под вопрос саму личность, ее социокультурную адаптацию в обществе.

Следующим уровнем обобщения ответов на поставленные в самом начале вопросы будет управление на уровнях *социодинамики*. К ним можно отнести такие массовидные явления, как *имидж, субкультуру, существование единого языка коммуникаций*. Там, где в обществе возникает проекция имиджа, уместно говорить о рекламном управлении. Это значит, что создается ситуация воздействия на группы людей комплексов символики, психологического программирования, эмоционально значимых ассоциаций, формирующих определенный тип группового поведения.

Имидж обычно переводят на русский язык с английского как «образ», т. е. понятие, которое формируется непосредственно в восприятии. Однако психологическое значение этого понятия глубже, в него включаются еще и такие важнейшие понятийные компоненты, как осознаваемое социальное смещение его структурных компонентов в сферу малоосознаваемого, игнорируемого и уменьшаемого. Тогда как, с другой стороны, в имидже-образе — адекватно воспринимаемой действительности — опять же рационально (осознаваемо) акцентируются отдельные (нужные) его стороны, что в результате формирует «разрыв достоверности», «приукрашенность» образа. Он как бы приобретает дополнительные психологические ценности, не имеющие никакого отношения к функциональной ценности товара в действительности. Имидж всегда соотносится с этическим идеалом, он социально обусловлен, как и сам идеал, является хорошим средством манипулирования, управления массовым сознанием, в том числе и в системах рекламного воздействия.

Хорошо сформулированный имидж заметно влияет на социальные ожидания личности, различных групп людей и на процесс принятия решения о покупке или предпочтениях определенных видов товаров. Так, существует достаточно хорошо разработанная практика имидж-проектирования (К. Сельченко), учитывающая разносторонние моменты создания имиджей и управленческого манипулирования ими, его инструментального использования в создании рекламного продукта. В полной мере понятие имиджа учитывается имиджмейкерами в персональной рекламе и персонификации личности, в процес-

сах создания социально приемлемого образа политика, руководителя, управленца, артистического героя. Возникновение имиджа превращается в факт рекламы тогда, когда вокруг него создается комплекс символов социального значения товара, услуги, образа жизни. Хотя имидж не есть товар, услуга или образ жизни, а лишь только впечатление о них. Но это впечатление более значимо в сфере бессознательных и эмоциональных ориентаций на объект имиджа, чем рационально осознаваемые реальные качества этого объекта.

Так, О. Феофанов приводит пример имиджей различных сигарет на рынке США, которые являются управляющими элементами рекламы. «Например, сигареты «Мальборо» долгое время считались «дамскими», — пишет он, — реклама, показывающая «настоящего мужчину», курящего эти сигареты, не придала им новый имидж. Так, на рекламе этих сигарет изображен немолодой, мужественного вида человек с обветренным лицом и татуировкой на руке (она подчеркивает «интересное прошлое» этого человека). Реклама варьирует, но тема остается постоянной — мужественный человек. Эта тема после многократного повторения создает в подсознании покупателя представление о том, что «Мальборо» не просто сигареты, изготовленные из вирджинского табака, а сигареты «для настоящих мужчин». В отличие от «Мальборо» в рекламе ментоловых сигарет «Кул» почти всегда изображается изысканно одетая женщина: «Кул» — сигареты «для женщин». Было выявлено, что сигареты «Кэмел» считаются мужскими, крепкими и покупаются в основном рабочим людом. А вот «Лаки Страйк» — тоже крепкие, для мужчин, тоже для «простых людей», но уже в меньшей степени рабочих» [40] и т. п. Таких примеров можно приводить сколько угодно. Важно четко понимать, что социальная обусловленность имиджей (как массовидное явление социодинамики) тесно связана с рекламной манипулятивностью, созданием символов, статусов, культов товаров и атмосферы искусственного потребления. Все это психологически занимает пространство личности, ее социальное содержание — динамику статуса, самооценки, самосознания, самоутверждения и самоидентификации (с определенным положением на ступенях социальной лестницы).

Феномены субкультуры рекламного управления хорошо наблюдаются в молодежной среде любых этнопсихологических сообществ. Элементы субкультуры формируют стили и направления молодежной моды, манеры общаться и говорить, знакомиться друг с другом. В рамках субкультуры оформляется и свой субкодекс морали. Молодежные отношения отличаются и особенностью религиозной субкультуры, когда, например, изначальная парадигма веры в молодежной среде смещается на элементы обрядовости, имеющие во многом театрално-агрессивное выражение. Человеку может очень нравиться традиция и красочность религиозного праздника — Пасхи или Рождества, например, хотя по своей внутренней сути он остается мирским и свободным. Такому единению способствует и чувство общности, причастности к своему поколению, генерации. Вместе с субкультурными феноменами рекламную действительность формирует и реальность существования единого языка коммуникаций (взаимодействий). Создание такого языка хоть и опосредовано социально, носит, однако, сугубо функциональный характер. С позиции социальной целесообразности человечество уже давно определилось с универсальным языком общения — им стал английский, являющийся вторым государственным языком во многих странах мира (это совсем не значит, что второстепенным, часто наоборот), таких как Япония, Китай, Индия и пр. Достаточно сказать, что 80% людей Земли говорят по-английски или могут объясниться с его помощью. Однако подлинным, функциональным языком межнациональных коммуникаций является язык рекламы, состоящий из социокультурных единиц: литературы, религии, философии, овеществленных научно-технических проектов, спортивных достижений, фольклорных, этнических универсалий и других составляющих. На них и строится функциональный язык рекламы, на котором осуществляется управление, понимаемый всеми и везде.

*Принципы построения системы эффективного рекламного управления.*

Главным элементом психологического воздействия на человека является влияние. Это основная движущая сила системной организации управления в рекламной практике. Именно процессы влия-

ния, психологические по своей сути, определяют изменение поведения, управляют формированием установок, желаний, предпочтений, ценностных ориентаций, интересов личности в обширном море потребностей, нужд, инстинктов и других иррациональных феноменов бытия.

Эффективность и особенности влияния во многом зависят от принципов построения системы управления. Существует большое многообразие в подходах к построению систем управления в рекламе как с позиций методологии, так и отдельных, частных методик разработки таких систем. Сразу определимся с ключевыми понятиями: управление представляет собой процесс целостного (системного) воздействия на объект управления, которым может быть техническая система, или, как в нашем случае, группа людей и отдельная личность. Управление есть процесс. Система управления — механизм, который обеспечивает этот процесс. С позиций методологии эффективного управления системой рекламного воздействия (формирующей влияние) рассмотрим принципы ее организации.

*Принцип 1.* Система управления должна быть адресной, ориентированной в социально-экономической действительности.

Ориентация осуществляется, прежде всего, в зависимости от характеристик этапов развития производства и связанного с ними жизненного цикла товаров и услуг. Это утверждение исходит из диалектики развития: все рождается, растет и умирает. Так и реклама, органически связанная с товаром и услугами, проходит этот путь вместе с ними:

— стадии внедрения товаров и услуг на рынках соответствует, преимущественно, массированный тип рекламы, при котором высокая активность ее влияния как бы ориентирует объект управления на рекламируемую сферу;

— стадии роста сбыта товаров и услуг соответствует позиционирующий тип рекламы, представляющий товары и услуги с точки зрения символики и психологической ценности, активизируя их имиджевые компоненты, используя фактор социальной значимости;

— для стадии зрелости характерен стимулирующий тип рекламы, при котором в системе рекламного управления доминирует удельный вес информации об объективной ценности товаров и услуг, их практических достоинствах. На этом этапе финансовые затраты на рекламу максимальны, она должна активировать, разъяснить и убедить (рациональный компонент воздействия), пытаясь полнее охватить неучтенные ранее сегменты рынка и оставшихся потенциальных покупателей;

— на стадии насыщения применяются комплексные типы рекламных систем, и их главной целью является пролонгирование сбыта, главным образом, за счет иррациональных механизмов системы управления;

— стадия спада характеризуется резким снижением реализации и прибылей. Рекламное воздействие на этой стадии часто нецелесообразно, хотя в отдельных случаях позволяет реанимировать спрос. Определяющим моментом в этой ситуации становится целесообразность предложения. Имеется ли экономическая и социальная необходимость предложения?

Для того чтобы определить параметры социально-экономической ситуации и направления ориентации рекламного управления в ней, необходимо осуществлять мониторинг рынков товаров и услуг, планирование и прогнозирование спроса, включая и мероприятия по его формированию, исследованию различных групп потенциальных и актуальных покупателей. Такую работу необходимо проводить комплексно и квалифицированно — это сфера деятельности рекламного маркетинга. Одной из ключевых задач такого маркетинга является определение адресности рекламного влияния, своеобразного направления, вычленения особенностей объекта управления.

*Принцип 2.* Необходимо создать имиджевую основу рекламы. Имиджевая модель социально обусловлена и связана с символами статуса, социального положения. Как результат управления на основе имиджевой модели осуществляется создание атмосферы искусственного потребления. Потребитель психологически неизбежно завышает свое реальное социальное положение, что объективно мож-

но рассматривать как движущую силу развития, социального роста личности потребителя. Качества имиджа определяются степенью привлекательности и приемлемости образа-носителя в сюжетной композиции рекламного комплекса. Особого внимания в создании имиджа требуют:

- правильный поиск героя рекламного сюжета — правильно выбранный его образ повышает уровень доверия к материалу;

- оптимальное сочетание цветового решения в сопоставлении с содержанием сюжетного материала;

- оптимальное соотношение мужского и женского стилей;

- гармония текста и контекста, смысловой фигуры и фона в изображении материала.

*Принцип 3.* Возможен более полный учет закономерностей психофизиологии восприятия материала:

- требование к заголовкам — обязательная их благозвучность;

- движение слева направо воспринимается легче и более гармонично, чем наоборот;

- движение взгляда по диагонали воспринимается как преодоление, достижение чего-либо;

- обратное движение воспринимается как потеря неких позиций;

- резкая и частая смена кадров в процессе зрительного восприятия ассоциируется с вторжением в личное пространство и пробуждает негативные эмоции и др.

Ю. Феофанов отмечает следующие закономерности восприятия рекламного текста [40].

1. Легче читается текст, набранный заглавными и строчными буквами, чем одноразмерными.

2. Использование видов (форм) шрифта должно соотноситься с рекламируемым товаром. Например, шрифт для рекламы кружев и бижутерии должен отличаться от шрифтов рекламы порталных крапов. Жирный шрифт подчеркивает надежность (обычно крупногабаритных вещей), а тонкий — изящество и филигранность. Шрифт с вензелями, готический шрифт подчеркивают «старину», раритетность, традиционность.

3. Лучше всего воспринимаются черные буквы на желтом фоне, зеленые на белом, красные на белом. Черные буквы на белом фоне на шкале восприятия занимают лишь шестое место.

4. Горизонтальные линии создают ощущение тяжеловесности, диагональные же полны движения, ассоциативны.

5. Толщина линий несет смысловую нагрузку. Тонкая символизирует изящество, точность; толстая — тяжеловесность, массивность.

6. Эллипс субъективнее приятней, чем круг или квадрат, у которых слишком много симметрии. Треугольник, поставленный на одну из своих вершин, ассоциируется с движением.

7. Рамки в рекламном сообщении следует употреблять только для того, чтобы ограничить угол зрения читающего и сосредоточить его внимание на определенном тексте.

8. Особое требование — распределение внимания. Ничто в рекламе не должно затруднять понимание.

9. Товары на витрине, которые расположены в нижней ее части (особенно в середине), рассматриваются в десять раз более интенсивно, чем в верхней.

10. Правая полоса на развороте журнала замечается значительно лучше.

11. Реклама в полную страницу более чем в два раза эффективнее рекламы в полстраницы.

12. Движение вызывает внимание, поэтому движущаяся реклама всегда высокоэффективна.

13. Максимальное количество букв в слове, которое можно воспринять мгновенно, не должно превышать шести. Это особенно важно учитывать в фирменных названиях товаров.

14. В рекламном тексте одномоментное восприятие возможно из структуры 5—6 слов, при условии их логической согласованности.

15. Строка в газетном и журнальном объявлении не должна быть длиннее 8 см.

16. Существует специальная таблица, составленная по основам легкости восприятия букв (графем).

17. Фотографии в рекламе привлекают больше внимания, чем рисунки.

18. Иллюстрации с изображением людей привлекают внимание на 23% больше, нежели без них.

19. Начало и конец рекламного текста запоминаются лучше.

20. Глаз вначале задерживается на цветной рекламе, а уж потом на черно-белой.

21. Повторение в рекламе — прием стимуляции внимания. Кроме повторения используют эффект новизны.

К этому списку можно добавить еще довольно много примеров специфических особенностей восприятия не только текстов в рекламе, но и другого материала.

*Принцип 4.* Принцип соответствия потребностям и интересам. Имеются в виду потребности и интересы всех участников системы рекламного взаимодействия. Реализация этого принципа предполагает создание психологической модели потребителя, основывающейся на одной или нескольких теоретических подходах одновременно. Могут быть использованы:

— Психоаналитические основы, где акцентируются психоэнергетические компоненты управления — глубинные психологические образования. Мотивационные механизмы обеспечения поведения.

Когнитивные основы — акцентируются рациональные механизмы управления поведением с позиций рациональных личностных образований — интересов, направленности, ценностей, убеждений, разъяснений.

— Бихевиористическая модель управления, где поведение человека организуется с позиций понятия рефлекторного акта — «стимул — реакция», и тем самым в моделировании делается упор на привычки, стереотипы, установки.

— Гуманистические основы определяют приоритет управления поведением в сфере структуры доминирующих потребностей, рассматривая их как источник активности и деятельности (в том числе поведения).

Нам представляется, что в управление такой сложной системой, как поведение человека необходимо включать все указанные выше основы управления, ранжируя, гармонически совмещая их компози-

ционную палитру, в зависимости от конкретных условий проявления в больших социально-экономических общностях и малых контактных группах, в условиях производственно-рыночных отношений и культурологического транслирования.

*Принцип 5.* Необходимость романтизации и мифологизации сюжетной конструкции рекламы. Этот принцип организации системы рекламного воздействия базируется на существовании «естественных» мифов в общественном подсознании и в виде архетипических «слепок», заключенных в каждом из членов общества. Чем большее количество элементов созданного товарного мифа совпадает с элементами архетипического «слепок», тем более необходимым и востребованным будет рекламируемый объект. Близкие, «созвучные» друг другу люди образуют между собой коллективный субъект, и мифодинамика этого коллективного субъекта отражает возможности построения рекламы. Действие рекламного мифа следует отличать от имиджа. Последний представляет собой стратегический элемент системы рекламного воздействия, тогда как миф характеризует динамику такого воздействия, в которую включены свои герои, своя драматургия, своя сверхзадача. Поиск героя рекламного конструкта — очень серьезное дело, потому что герой автоматически соотносится с персонажами архетипических мифов и входит в символическое пространство психики. Выделение героя входит в зону мифотворчества. Обычно герою приписываются именно архетипические черты, изначально значимые и ценные для всех представителей цивилизации. Чем ярче акцентируются именно всеобщие черты в образе героя, тем скорее он станет смысловым, центральным фактором рекламного управления, тем эффективнее будет его действие.

*Принцип 6.* Созвучность доминирующему мироощущению социума. Коллективному субъекту рекламного воздействия присуще выраженное состояние социального ожидания, имеющего как иррациональную, так и рационалистическую основу.

Кроме приведенных принципов организации систем управления в рекламе с позиций уровней методологического обобщения, можно сформулировать правила такого управления, исходя из обобщений

на уровне конкретных методик. Отметим лишь некоторые правила, найденные в различных источниках [18, 38, 40, 47]:

- реклама стимулирует сбыт хорошего товара и маскирует недостатки плохого (но она не должна обманывать);
- тональность любой рекламы должна быть мажорной, праздничной, насыщенной положительными эмоциями;
- необходимо использовать мотив личной выгоды;
- использовать прием личного обращения;
- воздерживаться заезженных оборотов, клишированных выражений и всякой банальности;
- следить за индексом оптимального объема рекламного сообщения, избыток информации хуже, чем ее недостаток;
- сообщение должно быть динамичным;
- реклама должна быть уместной;
- название должно легко запоминаться, быть оригинальным и не совпадать с другими названиями товаров;
- особое внимание уделить аббревиатуре.

Список подобных правил можно продолжать.

Использование отмеченных принципов и правил в практике создания рекламного продукта требует осмысленных и, более того, профессиональных подходов. Такие возможности дает система высшего образования в сфере управления.

### **§3. Виды иррационального влияния в управлении**

Рассмотрим основные виды иррационального психологического влияния, используемые в практике социального управления.

1. *Внушение* — преднамеренное сознательное, недостаточно или полностью неаргументированное воздействие на подсознание человека или группы лиц с целью изменить их состояние или отношение, а также создание предрасположенности к определенным действиям. Достигается это посредством использования личного авторитета, специальных приемов и методик внушения.

2. *Самопродвижение* — открытое проявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным

по достоинству и благодаря этому получить преимущества в управлении. При таком виде психологического влияния оппоненту демонстрируются возможности, официальные документы, подтверждающие квалификацию, личностные цели, запросы, условия и др.

3. *Заражение* — передача своего состояния и отношения другому человеку или группе лиц. Такое состояние может усваиваться оппонентом как произвольно, так и произвольно. При этом характерна высокая энергетика собственного поведения, артистизм исполнения действий, интригующее вовлечение оппонента в круг конфликтной проблематики и постепенное наращивание интенсивности действий. Такой процесс сопровождается широким набором неречевых средств общения (взгляд в глаза, прикосновения, телесный контакт и др.).

4. *Склонение к подражанию* выражается в создании у оппонента желания «быть похожим», подобным образцу. Используется психологический механизм подсознательного подражания, копирования чужого поведения и образа мышления. Это достигается демонстрацией высоких образцов мастерства, доблести, милосердия, личностной притягательности, призывами к подражанию.

5. *Просьба* — словесное обращение к оппоненту с призывом удовлетворить потребность или желание инициатора. Характерны ясные и вежливые формулировки, проявление уважения к правам и достоинствам оппонента, понимание его интересов и пр.

6. *Принуждение* — требование выполнять распоряжение инициатора, подкрепляемое скрытыми или явными угрозами. Принуждение переживается субъективно со стороны инициатора — как собственное давление, со стороны адресанта — как давление на него. При этом используются угрозы, запугивания, административное давление, запреты и ограничения.

7. *Деструктивная критика* — высказываются пренебрежительные или оскорбительные суждения о личности оппонента, осуществляется грубое, а иногда агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его пороков, поступков. Разрушительность такой критики в том, что она деформирует личность оппонента, заставляя его пере-

оценивать себя, изменять свои отношения и установки, соглашаясь или нет с критикующим. В такой критике высмеиваются положения и особенности человека, поменять которые он не в состоянии объективно: национальное происхождение, лицо, голос, интеллектуальные возможности и др.

8. *Игнорирование* — умышленное невнимание, подчеркнутое неприятие оппонента, при котором игнорирование чаще всего выступает как тактическая форма прощения, принуждения или привлечения внимания оппонента. Здесь субъект управления демонстративно пропускает слова партнера «мимо ушей», не выполняются обещания, реплики и высказывания оппонента не замечаются. Иногда игнорирование проявляется как резкий уход от темы разговора или обсуждения.

9. *Манипуляция* — скрытое от оппонента воздействие на него, на его систему отношений и ориентаций. При этом важно, чтобы адресат манипуляции считал принимаемые им решения и действия своими собственными, а не навязанными, «наведенными» другим человеком. При манипуляции происходит вторжение в личностное пространство человека, введение его в заблуждение и «невинный обман», психологический шантаж с использованием широкого спектра средств воздействия — от «дружеских» намеков на ошибки до использования личных тайн оппонента.

Человечество в своем развитии — антропогенезе — прошло огромный путь качественных и количественных преобразований, связанных с его нервно-психической организацией и в конечном счете развитием сознания. Однако наряду с сознанием, представляющим собой уникальнейшее образование эволюции, существует широкая сфера неосознаваемого. Это сфера всевозможных явлений психического, космического, интуитивного — всего круга воздействий на человека, реализующихся в форме бессознательного, удельный вес которого абсолютно превосходит сферу осознанного. В этой связи специалисты называют различные количественные соотношения осознаваемой человеком действительности: 1–2% — осознанное психикой; 5% и т. п. Но какие бы оценки ни назывались, сегодня нам

ясно, что антропогенез чрезвычайно сложен, загадочен, что идеи космизма и ноосферы (П. де Шарден, В. И. Вернадский и множество их последователей) определяют человеку совершенно другое место в системе мироздания, по-другому описывают ноосферные взаимодействия, его роль и космологическую сущность. Совершенно по-новому решаются вопросы информационно-энергетического статуса человека, его места в мировом энерго-информационном пространстве (поле). Поэтому и психическая сущность человека рассматривается как сущность космическая (теории антропоцентризма и антропности) и общечеловеческая (гуманитарная).

Еще полвека назад австрийский психолог К. Г. Юнг разработал концепцию, согласно которой на индивидуальное сознательное и бессознательное сильное проецирующее действие оказывает загадочная сфера, объединяющая всех людей планетарного плана, — коллективное бессознательное. Коллективное бессознательное — это хранилище наследственной, видовой информации, закрепленных эволюционным временем образов, символов, знаков, ассоциаций, интуитивности. Другими словами, считается, что каждый человек является хранителем всеобщего информационного поля, к знаниям которого иногда мы приобщаемся через посредство неосознаваемых ассоциаций, интуиций и других глубинных транспсихических действий. Такое приобщение может происходить преимущественно на бессознательном уровне и влиять на реальные действия человека и на его деятельность в целом. Обращаясь к этим фундаментальным стереотипам, отношениям и ориентациям, находящимся в глубинах человеческой сущности, создатель рекламного продукта может рассчитывать на эффективное управление основами человеческой психики, используя эту информацию. В психологии такие скрытые, неосознаваемые в человеческой психике знания К. Г. Юнг назвал *архетипическими*. Архетипический образ универсален, допускает существование так называемых имагинальных универсалий, сопоставляемых с фантастическими реальностями, т. е. с существованием мифических фигур, поэтических характеристик для человеческой мысли, чувств и действий, а также обеспечивает качества естествен-

ных мироощущений. С помощью архетипического образа природные феномены являют собой лики, слепки бессознательного, обращенные к реализации в действительной жизни по законам вероятного и случайного. Архетипический образ реализуется по типу исходного назначения какой-либо идеи, он выводит наш опыт за пределы накопленных объективно знаний, данных и корреляций образов как вербальных (отраженных в речевой форме), так и визуальных. Эти образы составляют основу фантазий, предвосхищений, они являются средствами, позволяющими представить мир в воображении, и поэтому образуют формы, благодаря которым становятся возможными все виды знания и опыта. «Это своего рода «общие знаменатели психики», — как отмечает К. Сельченок, — присущие всем нам» [40]. Опираясь на эти архетипические образы, конструкты, обращаясь к наиболее глубинным уровням психического, создатель рекламы погружает рекламное сообщение в «святая святых» человека — бессознательное — и связывает информацию с тем, на чем основывается сама психика. Управление с использованием архетипических образов широко используется в практике управления в медицине (психотерапия, нейролингвистическое программирование, установка и др.).

*Психическая реальность* — тот действительный мир, в котором обитает личность, — у К. Г. Юнга, основателя концепции архетипического, имеет совершенно другое определение, чем у З. Фрейда. У последнего психическая реальность заключается, главным образом, во внешних носителях, в словах, социальном, материальном и является убедительной лишь в сфере патологии (в неврозах и психозах). В архетипическом же контексте реальностью является то, что работает в многообразии психического — скрытого или явного: это ложь, галлюцинации, политические лозунги, научные идеи, суеверия и многое другое. Назовем лишь главные, системные конструкты архетипического, необходимость анализа которых в рекламной практике необходима. Итак, это широкий спектр инстинктов; мифы и мифотворчество (особенно религиозный пласт мифотворчества); комплексы — своеобразные бессознательные ассоциативные отраже-

ния групп идей, образов, воспоминаний, заряженных сильной эмоциональностью (в их числе, например, паттерны цветовосприятия, внушения, установки, влечения, психологического заражения, подражания и др.); душа и дух; рождение и смерть; анима и анимус (женское и мужское начало, родительские инстинкты); эрос; персонификация (выделение элементов личностного, индивидуального плана, «самость»).

#### **§4. Психологическая характеристика иррациональных средств влияния**

Психологическая суть влияния параметров рациональности в системном действии рекламы заключается в процессах перевода воспринимаемой человеком информации, поступающей по каналам связи систем рекламного управления, с уровня осознаваемых психологических конструктов на уровень неосознаваемых, и наоборот. Схематично этот процесс можно описать как комплексное восприятие, оценку, манипулирование информационными структурами (образами — конструктами реального и идеального психологического плана) с последующим постепенным или быстрым вытеснением их в область подсознания и сферу эмоционального отношения. В полной мере возможны и противоположные процессы вытеснения, вернее, подъема информационных структур в сферу осознания из области бессознательного и эмоциональности. Примером таких психологических манипуляций может служить область архетипических проявлений, которая была рассмотрена выше. Одним словом, это полюса шкалы осознанности психологического конструкта, действие которого определяет содержание воздействия на объект рекламы. А эффект такого воздействия зависит от применения этого конструкта в практике рекламного управления, по сути являющегося психопрограммированием, манипулированием сознанием.

Основы действия на человека иррационального заложены еще З. Фрейдом, его теоретическим построением трехуровневой системы психической жизни человека: бессознательный уровень, подсоз-

нательный (промежуточный) и сознательный, который он, соответственно включенности социального содержания в процессы, протекающие на этих уровнях, обозначил как ид (оно), эго (я) и супер-эго (сверх-я). Ид представляет как раз то иррациональное, в котором психика детерминирована в основном биологически и существует, главным образом, в сфере бессознательного и подсознания. И лишь редкие отголоски иррационального поднимаются до уровня осознания и становятся компонентами сознательного действия. Примером широкого круга иррационального могут служить разнообразные инстинкты, образы их хранятся в анналах генетической, видовой памяти человека и проявляются как архетипические слепки психических образований (конструктов). Такие базовые инстинкты, как инстинкт продолжения рода (половой), инстинкт смерти (агрессивности), групповой инстинкт (социальный), пищевой (инстинкт целостности) и др. в полной мере используются в системах рекламного управления. Давно замечена высокая продуктивность включения элементов использования этих образований в содержание рекламного продукта. Их использование очень удобно, поскольку они в процессе психодинамики хорошо трансформируются в самые различные психологические конструкты, которые перемещаются на шкале осознанности от полюса иррациональности до полюса рациональности. Например, половой инстинкт в зависимости от условий его проявления и осознанности может быть основой таких психологических явлений, как влечение, эротизм, сексуальность (сексапильность), любовь, а групповой инстинкт может трансформироваться в явления социального заражения, лидерства, конформности, эмпатичности (сопереживания), принадлежности и др. Процесс влияния иррационального на организацию систем рекламного воздействия не следует понимать упрощенно. В рекламе содержится и позитивная информация, рациональная апелляция — информация о действительно полезных, уникальных свойствах товара. В политической рекламе рациональным моментом является информация о жизненном пути политика, его социально-экономическом статусе, тогда как иррациональное ядро составлено из эмоциональных его оценок и отношений, в которые

трансформируется рациональная информация. В правильно организованной рекламе соотношение компонентов рационального и иррационального всегда соответствует объективно стоящим целям и задачам рекламного сообщения.

Вот как расставляет приоритеты непосредственного восприятия женского и мужского образов в рекламе В. Зазыкин. Он говорит: «Давно замечено, и это подтвердили научные исследования, что наибольшую привлекательность рекламе придает присутствие женщины, разумеется, красивой, еще лучше — очень красивой. Это и понятно, мужчина по природе своей обязательно обратит внимание на красивую женщину, а уж если она очень красивая, то взгляд его задержится на столько, насколько позволят время и ситуация. Женщина тоже остановит свой взор на другой красивой женщине, правда, по иному поводу: ей трудно удержаться от искушения сравнить себя с ней, оценить, что-то перенять и, конечно же, немного осудить. Далее по силе эффекта привлекательности следуют дети, затем животные, особенно домашние, и только потом — мужчины». Создатели рекламы постоянно используют в качестве носителей информационной нагрузки в ее структурах изображение красивой и счастливой семьи, семья символизирует основу, стабильность, изначальность; красавиц; детей; животных; мужчин. Это примеры рационального воздействия, трансформируемого затем по законам переноса в сферу подсознания, активизирующего бессознательное.

Иррациональным действием обладает так называемый «раздражающий» вид рекламы. Ее психологический эффект основан на реакции протеста, который вызывает негативная апелляция к объекту рекламного воздействия, а планируемая рекламой цель достигается остаточным подсознательным влиянием. Такая реклама может раздражать, возмущать, огорчать (но не обижать!) и вызывать реакцию протеста, тем самым ориентируя потребителя на протестную сферу действительности, являющуюся настоящей целью рекламы.

Механизмом иррационального управления в рекламе представляется феномен внушения. Внушение оказывает сильное влияние на объект управления в рамках его психической организации, снижая

уровень осознания реальности: критичность, рациональное оценивание, логику анализа. Внушение осуществляется с целью создания определенных состояний и побуждений к определенному виду действий, поведения. В психологии внушение обозначается термином «суггестия». В зависимости от восприятия рекламной информации внушение может осуществляться в речевой или в любой другой знаковой форме и выступать в виде гетеросуггестии (внушения «со стороны» — закадровый голос) или аутосуггестии (самовнушение). Объектом внушения в системах рекламного воздействия являются группы людей, отдельные люди, выступающие в качестве потребителей рекламного продукта, рынка товаров и услуг. Надо сразу отметить, что путь передачи информационных потоков и психических состояний посредством использования механизмов внушения для человека гораздо проще и разнообразнее, чем путь рационального их усвоения с помощью логико-аналитических способов обработки (интериоризации) — убеждений, доказательств, опровержений. Это отмечал еще В. М. Бехтерев, говоря о существующем диапазоне внушения, охватывающем самый широкий круг проявлений человеческой психики — от простых актов коммуникаций до явлений социальной значимости. Внушение участвует и в сфере познавательных процессов — в ощущениях, восприятии, памяти, в поведении и отдельного человека, и различных социальных групп людей. Внушение воздействует на потребности, оценки, чувства и самосознание. Эффекты внушения проявляются постоянно на протяжении жизни. Педагогическое воздействие на ребенка можно рассматривать как внушение, правда, с возрастом это воздействие сдвигается к полюсу рационального. Велика роль внушения в восприятии информации через художественную форму (живопись, литература, кино). Часто, не замечая того, мы заимствуем образ мышления героев, их речи и поведение. Недаром Библия, один из наиболее ранних историко-религиозных документов, написана языком притчи — наиболее эффективным приемом внушения. В современной культовой практике приемы внушения используются повсеместно: это обрядовые действия, проповедь, стилевая архитектура и интерьеры храмов, духовная музыка,

широкий спектр запахов и ароматов. От чего зависит сила внушения? Специалисты выделяют разное число факторов такого воздействия:

- от особенностей внушающего (суггестора): здесь наиболее важны такие его качества, как интеллектуальное и психологическое превосходство; высокий социальный статус. Поэтому в рекламном продукте необходимо учитывать действие таких особенностей, которые бы не подавляли, не принижали бы внушаемого (суггерента), но доминировали бы над ним;

- свойств внушаемого (суггерента);

- ситуации взаимодействия суггестора и суггерента. Ей должна сопутствовать атмосфера взаимного доверия, авторитета, зависимости. В рекламных технологиях необходимо находить такие решения и ходы, в которых указанные признаки определяли бы ситуацию взаимодействия;

- способа подачи информации в коммуникациях взаимодействия. Этот шаг предполагает необходимость особым способом «конструировать» рекламные сообщения, их информационный ряд, сочетая логические и эмоциональные компоненты процесса.

## **§5. Психология цветового воздействия в управлении**

Одним из направлений иррационального управляющего воздействия можно считать использование цвета, цветовой палитры. Восприятие цвета у человека архетипично, и формировалось оно в результате образа жизни и взаимодействия с окружающей действительностью на протяжении длительного времени — периода исторического развития. Иллюстрацией этого могут служить хотя бы два фактора, всегда присутствующие в жизни людей и совершенно неподвластные любому контролю, — это день и ночь. Ночь заставляет человека прекращать активные действия, меняются условия восприятия, образ взаимодействия и многое другое. День же дает возможность действовать активно, усиливается уровень метаболизма, бодрствование достигает своего максимального значения. Основой тако-

го изменения жизнедеятельности является объективное, независящее ни от чего изменение цветового фона, жестко связанного с изменением освещенности. С этими двумя состояниями человека ассоциируются два цвета: темно-синий (ночное небо) и ярко-желтый (дневной свет). Поэтому темно-синий цвет — это цвет покоя и пассивности, а ярко-желтый — цвет надежды и активности.

Еще в 1940-х гг. швейцарский психолог М. Люшер выявил биопсихическую символику цвета, которая, воздействуя на человека, реально управляет его поведением и активностью. Достоверность ее доказана более чем полувековой практикой цветопсихологического тестирования людей, различных групп и народов.

*Установлено, что цвет имеет четкий содержательный смысл, не осознающийся, но принимаемый человеком помимо его воли и сознательного контроля. Эксперименты, в которых испытуемым предлагалось в течение разных отрезков времени рассматривать красный цвет, показали, что он стимулирующе действует на нервную систему — у человека поднимается кровяное давление, учащаются дыхание и пульс. Поэтому красный цвет возбуждает нервную систему. Такой же эксперимент с синим цветом показал, что его влияние противоположно красному: кровяное давление падает, дыхание и пульс замедляются. Поэтому синий цвет успокаивает.*

*До настоящего времени не выяснен психофизиологический механизм распознавания цвета. Существует большое количество теорий, но непонятно окончательно, как мы распознаем цвет. Хотя психофизиологический принцип определен: через нейронную сеть цветовое влияние попадает непосредственно в управляющие подкорковые центры мозга, приводит в возбуждение особые структуры и способствует выделению целого спектра нейрогормонов, оказывающих влияние на весь организм. В психофизиологическом плане действие цвета связано с его энергетикой.*

Тот факт, что воздействие оказывается именно на подкорковые структуры, свидетельствует о том, что цветовое воздействие протекает на подсознательном уровне и лишь потом селективно осознается. Если можно так выразиться, цвет влияет на психику телесно,

непосредственно физиологически. Наиболее приемлемой психологической теорией распознавания (восприятия) цвета является «теория контраста», разработанная физиологом Герингом. Она основана на факте того, что меняется химизм специфического вещества, находящегося в сетчатке глаза, — обесцвечивается под действием ярких цветов и восстанавливает свой первоначальный цвет под влиянием темных цветов. Так объективное воздействие цвета оказывается и на людей — дальтоники (даже полных дальтоники, хотя их очень мало), т. к. оно построено на восприятии цвета, исходя из контраста.

Если человек нуждается в эмоциональном покое, восстановлении физических сил, освобождении от напряжения стресса, то он инстинктивно выберет более темные цвета. Если же налицо избыток энергии, стремление физически действовать, то выбираются более яркие цвета. *Влияние цвета практически не контролируемо и неотвратно.* В практике управления важно лишь определить функциональную задачу цветовоздействия и модулировать нужный цветопоток.

Интересные примеры цветового манипулирования в управлении приводит О. Феофанов, рассказывая о психологическом воздействии цвета на покупателя. Большую группу домохозяек просили испытать действие стирального порошка и дать свою оценку его качествам. Порошок был одним и тем же, однако он был упакован в пакеты различных цветов: *желтые, синие, желтые с яркими синими полосками.* Домохозяйки, пользовавшиеся порошком из желтых коробок, заявили, что он слишком «сильный», он якобы даже портит белье. Домохозяйки, пользовавшиеся порошком из синих коробок, отмечали его «слабость», белье якобы оставалось грязным, застирывалось. И лишь пользование порошком из желтых коробок с синими полосками получило превосходную оценку.

Коротко остановимся на описании субъективных значений основных цветов, которые наиболее важны в практике управления.

В цветовой палитре субъективно значимого для человека мира выделяются восемь главных цветовых оттенков — цвета, имеющие

первостепенное значение, — *синий, желтый, красный, зеленый, и вспомогательное: фиолетовый (смесь красного и синего), коричневый (смесь красного и черного), нейтральный серый (не содержащий никакого цвета и поэтому не имеющий никакого эмоционального воздействия), черный, имеющий отрицающее значение*. Функциональная психология относит предпочтение того или другого цвета к психологии личности и, кроме того, определяет спектр функциональных значений цвета для человека. Цвет воздействует функционально всегда и безусловно. Он ориентирует человека в предпочтениях и эмоциональности. Указанные восемь цветовых оттенков отобраны, исходя из их психологического и физиологического значения. Эти показатели универсальны и для всех жителей Земли имеют одинаковое архетипическое значение для молодых и старых, для мужчин и женщин, для образованных и неграмотных.

Одним из направлений иррационального управляющего воздействия можно считать использование цвета, цветовой палитры. Восприятие цвета у человека архетипично, и формировалось оно в результате образа жизни и взаимодействия с окружающей действительностью на протяжении длительного времени — периода исторического развития. Иллюстрацией этого могут служить хотя бы два фактора, всегда присутствующие в жизни людей и совершенно неподвластные любому контролю, — это день и ночь. Ночь заставляет человека прекращать активные действия, меняются условия восприятия, образ взаимодействия и многое другое. День же дает возможность действовать активно, усиливается уровень метаболизма, бодрствование достигает своего максимального значения. Основой такого изменения жизнедеятельности является объективное, независящее ни от чего изменение цветового фона, жестко связанного с изменением освещенности. С этими двумя состояниями человека ассоциируются два цвета: темно-синий (ночное небо) и ярко-желтый (дневной свет). Поэтому темно-синий цвет — это цвет покоя и пассивности, а ярко-желтый — цвет надежды и активности.

Функциональная психология относит предпочтение того или другого цвета к психологии личности и, кроме того, определяет спектр функциональных значений цвета для человека. Несмотря на то что характеризуя личность человека, которой определен цвет нравится или нет, которая считает его скучным или отвратительным, которую он оставляет равнодушной или удивленной, цвет, воздействуя функционально, всегда, безусловно, ориентирует ее предпочтения и эмоциональность. Указанные восемь цветовых оттенков отобраны исходя из их психологического и физиологического значения. Эти показатели универсальны и для всех жителей Земли имеют одинаковое архетипическое значение: для молодых и старых, для мужчин и женщин, для образованных и неграмотных.

*Синий цвет.* Воспринимается как символ спокойствия. Его содержание означает субъективное умиротворение и объективно понижает возбуждающее действие на центральную нервную систему. Уменьшается кровяное давление, сокращается частота пульса и повышаются действия самозащитных механизмов организма — происходит как бы энергетическое вливание, подзарядка биологических батарей. Синий цвет, как все четыре основных цвета, является красочным выражением биологической потребности: в физиологическом плане — это потребность в спокойствии, в психологическом — в чувстве удовлетворенности. Синий цвет представляет собой символ гармонизации человека в группе и чувство принадлежности ей.

*Зеленый цвет.* Имеет некоторое количество синего оттенка и поэтому выражает состояние ожидания и волевого действия, упорства и настойчивости. Зеленый цвет — воплощение твердости, постоянства и, прежде всего, сопротивления переменам. Он транслирует процесс постоянного внимания к своей персоне, своему «Я», к постоянству своей точки зрения. Это цвет самоуважения и обладания собственностью, как указывает М. Люшер, а также приверженности своим идеалам.

*Красный цвет.* Означает активное физиологическое состояние расхода энергии, поднимает артериальное давление, учащает пульс,

увеличивает частоту дыхания. Это выражение жизненной силы, олицетворение человеческих желаний и стремлений. Красный цвет стимулирует импульсивность, волю в деятельности, различные формы жизнедеятельности, начиная от половой активности и до революционных преобразований в обществе. Архетипические ассоциации цвета — кровь, огонь, сангвинический темперамент, мужское начало, а в потребностях — аппетит, желание.

*Желтый цвет.* Это самый яркий цвет палитры, воспринимается как источник света и бодрости. Если красный цвет, являясь гуще и тяжелее, чем желтый, действует как стимулятор, то желтый, более легкий и менее густой, чем красный, скорее ориентирует, чем стимулирует. Например, желтый тоже повышает артериальное давление, пульс и частоту дыхания, но не так стабильно и продолжительно, а мягко и ситуативно. Желтый цвет отражает высокую экспансивность, состояние освобождения, разрядки, но, в отличие от зеленого, без судорожных напряжений и спазмов. В психологическом контексте желтый цвет освобождает человека от тягот, проблем, давления, доминирующих комплексов ограничений. Архетипический символ цвета — солнечный свет, солнечное тепло, радость, бодрость духа и счастье, он острый на вкус, эмоциональное содержание — оптимистическая ориентированность.

*Фиолетовый цвет* (смесь красного и синего). Хотя и является самостоятельным цветом, но сохраняет свойства и синего, и красного. Объединяет импульсивную энергетику красного и мягкую уступчивость синего, выражая идею сбалансированности.

*Коричневый цвет.* Это смесь желто-красного и черного цветов. Лишен экспансивного творческого импульса, активной жизненной силы красного цвета. Он весьма чувствителен и имеет отношение к восприятию организма на уровне физических параметров и психофизиологии органов чувств. Наиболее значим этот цвет для людей, страдающих физическими недугами. Архетипическое восприятие коричневого сводит его образы к ощущениям «корней» — очага, дома, близких людей. Это цвет «группового чувства», семейного уюта и безопасности.

*Черный цвет.* Это самый темный цвет, который, по сути, является «отрицателем» цвета. Черный — это граница, за которой прекращается жизнь, поэтому он как бы олицетворяет идею уничтожения, разрушения. Черный — это архетипическое «нет», противостоящее белому «да».

*Белый цвет* — чистый лист бумаги, на котором история еще будет написана, это надежда.

*Серый цвет.* Воспринимается нейтральным, в нем не заложено никаких психологических тенденций. Это не объект и не субъект, не внутреннее и не внешнее, не напряженное и не расслабленное. Серый — это своеобразная нейтральная зона, он в полной мере отражает так называемое компенсаторное поведение человека.

Действие цвета на эмоционально-волевую сферу человека замечено давно. Субъективное восприятие цвета непосредственно формирует и работоспособность, повышая или угнетая ее, эмоциональный климат, утомляемость. Кроме того, цвет изначально стимулирует вкусовые ощущения у человека: горькие, сладкие, терпкие, кислые. В практике управления рекламным воздействием эти знания необходимо эффективно использовать.

## **Резюме**

Управление как вид социальной деятельности осуществляется в сфере рациональных подходов к познанию, социальному влиянию. Но основы такой рациональности кроются в глубинной системе иррационального. Иррациональная сфера управления обладает огромной содержательной силой, поскольку человек, являющийся субъектом и объектом управления, в большей мере регулируется иррационально — в режиме неосознаваемых отношений. Руководитель привязан к своей иррациональности, которая проявляется в целом ряде специфических средств в практике управления, обуславливая самые разные влияния в системе управления.

В главе рассмотрено действие основных средств иррационального управления — рекламное, архетипическое, психохроматиче-

ское (цветовое воздействие). Использование рассмотренных нами принципов и правил в практике государственного и муниципального управления вооружает специалиста-управленца знанием важнейших положений, повышающих эффективность управления.

### **Вопросы для самопроверки**

1. Какое содержание включается в понятие иррациональности?
2. Каковы психологические механизмы иррационального воздействия в управлении?
3. Какие архетипические основы определяют иррациональное воздействие?
4. Каково психологическое воздействие красного цвета?
5. Что означает второсигнальное (рациональное) психическое управление?
6. В чем психологическая специфика воздействия рекламы?
7. Какие психологические механизмы реализуются в рекламном управлении?
8. Почему белый цвет обладает универсальным психологическим воздействием на психику человека?
9. Каковы принципы рекламного манипулирования?
10. Какова психологическая сущность самопродвижения?

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Определив целью нашей работы выяснение закономерностей психологии управления, ее теоретических и практических основ, а также характера и степени взаимосвязи личностных качеств руководителя, линий его поведения, индивидуального управленческого стиля, мы изложили эти вопросы в учебном пособии. Психология управления как наука продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива.

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является не только человек, группы людей, но и их организованная деятельность. Организованная деятельность — это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями. Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, — это управленческие отношения людей.

Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т. е. ее реальным содержанием. Управленческие отношения составляют организованную совместную деятельность. Иначе говоря, это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность. В психологии управления отдельный работник выступает как часть, как элемент целого, т. е. социальной группы, вне которой его поведение не может быть понятым.

В психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

## ПРАКТИКУМ

### *Задание 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ*

1. Ответьте на следующие вопросы:

— Что является предметом изучения психологии управления и в чем заключается его специфика?

— Какие проблемы решаются в контексте психологии управления?

— Дайте определение деятельности и приведите принципы ее классификации.

— Что такое управленческая деятельность, какими особенностями она обладает?

— Чем характеризуется система управления, какими свойствами она обладает?

— В чем заключается сущность информации, какие виды информации функционируют в системах управления?

— Определите понятие коммуникативной среды управления.

— Что такое «организационная структура управления»? Какими психологическими особенностями она характеризуется?

2. Сравните линейно-функциональную организационную систему и матричную. Обозначьте психологические особенности их функционирования.

3. Раскройте понятие принципов организации и схематически изобразите их.

*Литература:* основная — 21, 22, 29, 41;

дополнительная — 2, 7, 32, 35, 36, 42, 45,  
47, 50, 51.

### *Задание 2. ПСИХОЛОГИЯ СУБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ*

1. Ответьте на следующие вопросы:

— Что такое перцептивные процессы, как они проявляются в управленческой деятельности?

- Каковы наиболее типичные ошибки восприятия в управлении?
- Какие специфические особенности памяти повышают эффективность управления?
- Что такое мышление и какие его параметры реализуются в управленческой деятельности?
- В чем заключены интеллектуальные основы эффективности управления?
- Что такое потребности, мотивы, мотивация? Как они влияют на организацию и эффективность управленческой деятельности?
- В каких параметрах управленческой деятельности проявляются эмоции и волевые качества личности руководителя?
- Что такое волевой акт и как он реализуется в управлении?
- Что такое стресс? В чем заключается его роль в управленческой деятельности?

2. Составьте логическую схему (интерпретированную графически) психологических параметров влияния на управленческую деятельность.

3. Охарактеризуйте в терминах психологии эмоционально устойчивую личность руководителя.

*Литература:* основная — 21, 22, 41, 45;  
дополнительная — 5, 7, 10, 13, 23, 35, 42,  
44, 47, 53.

### *Задание 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ*

1. Ответьте на следующие вопросы:
- Дайте психологическое определение малой группы. Почему малая группа является объектом управления?
  - Классифицируйте многообразие малых групп и назовите их психологические параметры.
  - Какие факторы группы определяют психологические компоненты управления?
  - В чем психологический смысл конформизма и как он отражается в управлении?

— Как и посредством каких психологических феноменов осуществляется управление динамикой развития малой группы?

— Какое психологическое содержание определяет специфику социально-психологического климата в группе?

— Что такое личность и почему именно личность является и объектом, и субъектом управления одновременно?

— Какие характеристики личности в наибольшей мере влияют на эффективность управления?

— Что значит «внутренние факторы управления»? Перечислите их и кратко охарактеризуйте.

— Как отражается в процессах управления внушаемость?

— Какие параметры должен обязательно включать в себя психологический анализ личности руководителя?

2. Составьте таблицу психологических параметров систем управления, влияющих на эффективность ее функционирования, и проанализируйте их по нисходящей зависимости.

*Литература:* основная — 10, 35, 41, 47;

дополнительная — 9, 21, 31, 41, 43, 47, 49, 53.

#### *Задание 4. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ*

1. Ответьте на следующие вопросы:

— Что определяет зону эффективного управления? Какое психологическое содержание включается в это понятие?

— Что обозначают стили управления, каково их психологическое содержание и соотношение?

— В чем заключается содержание теории рационального управления?

— Какой психологический смысл заключен в теории соучаствующего управления?

— Почему управление всегда носит вероятностный характер? Как соотносятся стили управления с его вероятностным характером?

— В чем совпадают и различаются понятия эффекта и эффективности управления?

2. Изобразите варианты движения информации в системе управления и обозначьте зоны ее наибольшего искажения.

3. Охарактеризуйте стиль управления знакомого вам руководителя и составьте его личностный портрет.

*Литература:* основная — 7, 27, 32, 50;

дополнительная — 9, 11, 13, 41, 42, 45, 47, 48, 49.

### *Задание 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ*

1. Ответьте на следующие вопросы:

— Можно ли жить и работать без конфликтов?

— Какие компоненты определяют психологическое понятие конфликта?

— Какие виды конфликта реализуются в управленческой деятельности?

— Какие этапы конфликта реализуют его течение и определяют динамику?

— Какие стадии проходит конфликтное развитие ситуации?

— Как можно классифицировать конфликты в сфере управления?

— Перечислите стратегии разрешения конфликтов.

— Чем стратегия разрешения конфликта отличается от принципов?

— Как понимается тактика взаимодействия в конфликте?

— Охарактеризуйте виды психологического влияния на конфликтную ситуацию.

— Какие способы урегулирования конфликтов являются основными?

— Каковы главные психологические ориентиры переговорного процесса в управлении конфликтом?

— Каковы главные психологические составляющие деловой беседы в разрешении конфликта?

2. Определите индекс конфликтности вашей семьи.

3. Составьте схему включения в конфликт эмоциональной составляющей в варианте межличностного и межгруппового конфликта.

*Литература:* основная — 12, 14, 26, 33;  
дополнительная — 2, 8, 16, 24, 25, 27, 32, 34.

### ***Задание 6. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ***

1. Ответьте на следующие вопросы:

— Как осуществляется управление средствами рекламного воздействия?

— В чем заключено психологическое содержание иррациональности управления?

— Какое значение в управлении занимают такие иррациональные средства, как мода и имидж?

— Назовите принципы эффективного рекламного управления.

— В чем психологическая суть архетипического принципа управления?

— Каково соотношение рационального и иррационального в эффективном управлении?

— Каково управляющее воздействие цвета? Какие психологические механизмы обеспечивают такое воздействие?

2. Смоделируйте и опишите ситуацию управления в гипотетических условиях полного дальтонизма. Сделайте выводы о роли цвета в системах управления.

*Литература:* основная — 35, 40, 41;  
дополнительная — 2, 3, 5, 11, 17, 21.

# ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

## *Тесты для самоконтроля*

1. *Психология управления изучает:*
  - а) специфику процессов мышления;
  - б) психологические параметры личности;
  - в) особенности поведения человека;
  - г) психические явления, реализуемые в системах управления.
2. *Системное проявление управляющих воздействий предполагает:*
  - а) осуществление воздействия в некой системе;
  - б) информационный характер воздействия;
  - в) реализацию профессиональных качеств руководителя;
  - г) положительный социально-психологический климат в организации.
3. *Свойство синергичности систем управления характеризует:*
  - а) зависимость от целевых функций;
  - б) усиление конечного результата функционирования;
  - в) интегративная композиция системы;
  - г) рациональное соотношение элементов в системе управления.
4. *Свойство мультипликативности систем управления характеризует:*
  - а) информационное обращение в системе;
  - б) высокий уровень совместимости элементов;
  - в) принцип взаимодействия между элементами;
  - г) направление информационных потоков.
5. *Адаптивность систем управления проявляется в процессах:*
  - а) централизации – децентрализации;
  - б) определения границ ответственности;

- в) несводимости целевых функций элементов к функциям целостной системы;
- г) изменения в пределах эффективного и стабильного функционирования.

*6. Организация как система принадлежит к типу систем:*

- а) открытых;
- б) закрытых;
- в) полуоткрытых;
- г) вероятностных.

*7. Управленческая деятельность принадлежит к особому типу систем:*

- а) социотехнических;
- б) технологических;
- в) информационных;
- г) динамических.

*8. В практике управления принято выделять один из видов управления:*

- а) оперативный;
- б) итоговый;
- в) текущий;
- г) прогрессивный.

*9. Планирование как поэтапный процесс реализации управленческих функций включает в себя этап:*

- а) осмысливания;
- б) согласования;
- в) координации;
- г) анализа полученных результатов.

*10. Пластичность систем управления определяет:*

- а) стабильность связей и отношений;

- б) устойчивость функционирования;
- в) потенциал развития;
- г) показатель уровня организованности системы.

*11. Информация, по Н. Виннеру, определяется с позиции:*

- а) энергетической детерминанты;
- б) устранения неопределенности;
- в) вероятностной ее основы;
- г) меры структурной сложности.

*12. Коммуникативная организация среды управления предполагает:*

- а) высокую надежность ее функционирования;
- б) специфический способ обмена информацией;
- в) наличие организационной структуры;
- г) интенсивный способ общения.

*13. Матричный способ движения информации основан на принципе:*

- а) движения информации в горизонтальном направлении;
- б) вертикального направления;
- в) хаотичного движения информации;
- г) одновременного движения.

*14. Управленческая деятельность определяется:*

- а) системой межличностных отношений работников в организации;
- б) реализацией групповых интересов и потребностей;
- в) реализацией управленческих решений;
- г) достижением поставленных целей.

*15. В основе линейной структуры управления лежит принцип:*

- а) дополнительности;
- б) иерархичности;
- в) оптимизации;
- г) последовательности.

*16. К недостаткам линейно-функциональных структур управления относят:*

- а) сложность построения;
- б) нарушение принципа единоначалия;
- в) отсутствие горизонтальных связей;
- г) ограниченную пригодность в условиях диверсификации.

*17. Матричные структуры управления обладают одним из недостатков:*

- а) ограниченной пригодностью в условиях диверсификации;
- б) излишней жесткостью управления;
- в) повышенной конфликтностью;
- г) сложностью подбора руководителей.

*18. Информационную специфику децентрализованной коммуникативной сети управления определяют:*

- а) нисходящие информационные потоки;
- б) конфигурация информационного взаимодействия в структуре управления;
- в) особенности соотношения внешних и внутренних источников информации;
- г) условия хранения и использования информации.

*19. Системообразующим фактором выделения организационных структур управления является:*

- а) существование элементов структуры;
- б) форма движения информации;
- в) способ объединения элементов;
- г) временной принцип существования.

*20. Иерархический принцип движения информации предполагает:*

- а) движение информации по вертикали;
- б) движение информации по циклическим, замкнутым коммуникативным сетям;

- в) движение информации по горизонтали;
- г) смешанный тип движения информации.

*21. По форме представления в практике управления выделяют следующий вид информации:*

- а) комбинированный;
- б) социальный;
- в) аналоговый;
- г) закрытый.

*22. Главным системообразующим признаком управленческой деятельности является:*

- а) ее групповой характер;
- б) ее осознаваемый характер;
- в) комплексная, междисциплинарная форма организации;
- г) сложная система взаимодействия между ее субъектом и объектом.

*23. В определение информации, функционирующей в системе управления, включают:*

- а) некую знаковую систему;
- б) параметры совокупных знаний, сведений, данных;
- в) параметры кодирования—декодирования;
- г) меры энтропийности.

*24. Специфичность управленческой деятельности по содержанию определяет функция:*

- а) замещения;
- б) принятия решения;
- в) предвидения;
- г) социального ориентирования.

*25. Адхократические организационные структуры управления характеризуются:*

- а) простой формой соподчинения;
- б) низкой адаптивностью;

- в) матричным принципом движения информации;
- г) преобладанием организационно-распорядительных методов управления.

26. *Свойство мультипликативности систем управления означает:*

- а) линейную зависимость взаимодействия элементов в системе;
- б) нелинейную зависимость взаимодействия элементов в системе;
- в) ситуативную обусловленность функционирования системы;
- г) свойство саморегуляции системы управления.

27. *Коммуникативная организация среды управления включает:*

- а) системное взаимодействие в организации;
- б) межличностное восприятие в организации;
- в) управленческую оценку взаимовлияния в организации;
- г) обмен и функционирование информации в организации.

28. *К организационным структурам управления иерархического типа относится:*

- а) проектная;
- б) линейная;
- в) матричная;
- г) конгломератная.

29. *Организационный статус личности руководителя определяется:*

- а) строгой субординацией отношений в организации;
- б) системным исполнением служебных заданий;
- в) нацеленностью на реализацию функций контроля;
- г) личностной проекцией на процесс управления.

30. *Стремление работника быть личностью относят:*

- а) к биогенному уровню потребностей;
- б) социогенному уровню потребностей;
- в) высшему уровню потребностей;
- г) психофизиологическому уровню потребностей.

*31. Опосредованная связь управленческой деятельности с конечными результатами функционирования проявляется:*

- а) в разграничении прав и ответственности;
- б) освобождении от исполнительских функций;
- в) независимости эффективного организационного взаимодействия от условий;
- г) функциях оценки результата.

*32. Специфичность управленческой деятельности по ее предмету проявляется:*

- а) в системе субъект-субъектных отношений;
- б) в системе субъект-объектных отношений;
- в) в системе объект-объектных отношений;
- г) в системе объект-субъектных отношений.

*33. Эффект Фишхофа состоит в том, что:*

- а) субъективно более достоверной представляется информация прошлого;
- б) хорошо вспоминаются негативные события прошлого;
- в) наиболее значимой представляется информация настоящего;
- г) хорошо запоминается информация по специальной методике.

*34. Общая мотивированность работника зависит:*

- а) от психического состояния;
- б) ценностей личности и ориентаций;
- в) уровня квалификации;
- г) качества выполняемой работы.

*35. В психологии управления под основанием власти понимают:*

- а) потенциал влияния и его средства;
- б) способы влияния на объект управления;
- в) изменения в поведении управляемых;
- г) динамику взаимоотношений в группах и организациях.

*36. Психологическую специфику понятия мотива от понятия потребности отличает:*

- а) уровень осознания и социальная детерминанта;
- б) наиболее высокая избирательность;
- в) функциональная характеристика;
- г) более высокий уровень интенсивности.

*37. Стрессы руководителя в управлении наиболее активно определяет:*

- а) рационализация рабочего дня;
- б) дефицитарность времени;
- в) необходимость делегирования полномочий;
- г) чередование тактик выполнения работ.

*38. Главная особенность практического мышления руководителя состоит:*

- а) в выполнении мыслительных операций;
- б) возможности вычленить и определить проблему и сформулировать задачу;
- в) умения детализировать управленческую задачу;
- г) умения сделать правильные выводы.

*39. Экспертная власть зависит от следующего качества субъекта управления:*

- а) системности мировоззрения;
- б) личностных особенностей;
- в) уровня профессиональных знаний и умений;
- г) системы доминирующих отношений.

*40. Доминирующий вид мышления руководителя в процессах управления:*

- а) наглядный;
- б) образный;
- в) семантический;
- г) логический.

*41. Наиболее значительно стимулирует интеллектуальную деятельность руководителя (по Фидлеру—Лейстеру):*

- а) опыт руководителя;
- б) хорошие отношения с вышестоящим начальством;
- в) хорошие отношения с группой (в организации);
- г) положительная мотивация.

*42. В структуру управленческой деятельности включают:*

- а) процесс межличностного взаимодействия;
- б) социальную детерминированность;
- в) результаты деятельности;
- г) психологические характеристики субъекта и объекта управления.

*43. Интеллектуальная состоятельность руководителя влияет на эффективность управленческой деятельности:*

- а) криволинейно;
- б) прямолинейно;
- в) пропорционально;
- г) не влияет.

*44. Закон Р. Йеркса и Д. Додсона устанавливает зависимость эффективности управленческой деятельности:*

- а) от интеллекта;
- б) внимания и мотивирования;
- в) производительности и затрат;
- г) уровня активации.

*45. Стресс в фазе деструкции (дистресс):*

- а) максимально активизирует психическую активность руководителя;
- б) повышает «мобилизационную готовность»;
- в) стимулирует выполнение управленческих действий в форме автоматизмов;
- г) упрощает мышление и алгоритмизирует управленческую деятельность.

*46. В управленческой деятельности наиболее значима специфическая особенность памяти:*

- а) надежность функционирования;
- б) хорошая образная память;
- в) большой объем памяти на системы знаковой информации;
- г) хорошие функции забывания второстепенной информации.

*47. Принцип системного изучения управленческой деятельности базируется на положениях:*

- а) взаимосвязи внутренних, внешних элементов и среды;
- б) этапности реализации ее содержания;
- в) практической обеспеченности ее функционирования;
- г) соотношения общественных и индивидуальных форм ее реализации.

*48. Состояние стресса, переживаемого руководителем:*

- а) стимулирует его деятельность в организации;
- б) не влияет на управленческую деятельность;
- в) снижает активность управленческой деятельности;
- г) активизирует конфликтность в организации.

*49. К системе внешней мотивации управленческой деятельности относят:*

- а) стремление к самоактуализации;
- б) стремление к общественному признанию;
- в) стремление к двигательной активности;
- г) стремление к новизне.

*50. Психологические механизмы влияния личности руководителя на организационную динамику реализуются в содержании:*

- а) моделирования качеств личности;
- б) интегрирования качеств личности;
- в) проецирования качеств личности;
- г) интерпретирования качеств личности.

*51. Наиболее продуктивна в управлении:*

- а) оперативная память;
- б) произвольная память;
- в) долговременная память;
- г) кратковременная память.

*52. В основе харизматической проекции власти лежит:*

- а) личностное доминирование;
- б) информационное прогнозирование;
- в) организационное попустительство;
- г) групповая интеграция.

*53. О высокоинтеллектуальной состоятельности руководителя, прежде всего, свидетельствует показатель:*

- а) адекватности применяемых форм, средств и методов управления;
- б) качества принимаемых решений;
- в) скорости принятия управленческих решений;
- г) исполнительской дисциплины в организации.

*54. Психологическую специфику малых групп в организации определяют:*

- а) адекватные стили руководства;
- б) процессы обмена информацией;
- в) личные контакты между членами группы;
- г) групповые формы ответственности.

*55. Общая мотивированность труда работника зависит:*

- а) от психического состояния;
- б) организационных затрат;
- в) целей и результатов труда;
- г) возраста работника.

*56. Внушаемость в процессах управления проявляется:*

- а) в низком уровне тревожности персонала;
- б) высоком уровне самосознания;

- в) легкости манипулирования работниками;
- г) высокой ответственности работников.

*57. «Эффект стереотипизации» как типичной ошибки восприятия в управлении выражается:*

- а) в модельно упрощенном процессе восприятия;
- б) модельно усложненном процессе восприятия;
- в) своеобразном эффекте знакомства;
- г) отсутствии интереса к объекту восприятия.

*58. Эмоции в организации управленческой деятельности выполняют функцию:*

- а) номинативную;
- б) познавательную;
- в) регулятивную;
- г) сигнальную.

*59. Ролевое общение в управлении определяется:*

- а) взаимодействием на основании должностной принадлежности;
- б) на основе социальной роли;
- в) на основе своего индивидуального своеобразия;
- г) импульсивным характером общения по ситуации.

*60. Социально-психологическая адаптация работника в организации — это:*

- а) процесс ознакомления работника с производством;
- б) введение работника в курс организационных проблем;
- в) ролевая ориентация и самоутверждение в коллективе организации;
- г) умение вести себя в ситуации конфликта и разрешать его.

*61. Социально-перцептивная компонента управленческого общения реализуется:*

- а) в действиях по разрешению конфликтов;
- б) познании и понимании себя и партнера;

- в) четком распределении обязанностей среди сотрудников;
- г) умении установить психологический контакт.

*62. Рефлексивное управление предполагает:*

- а) ориентацию на стратегию сотрудничества;
- б) ориентацию на стратегию соучастия;
- в) стратегию «управленческой матрицы»;
- г) стратегию ситуационного лидерства.

*63. Авторитарный тип управления характеризуется:*

- а) склонностью к доминированию и стремлением подчинить себе других;
- б) нерегулярностью распределения функций в группе;
- в) поощрением и стимулированием контактов между членами группы;
- г) совместной работой руководителя с группой.

*64. Формальная группа в организации отличается от неформальной:*

- а) количеством членов группы;
- б) спецификой групповой коммуникации;
- в) способом формирования;
- г) специальным статусом группы.

*65. Групповая динамика организации определяется:*

- а) индивидуальными особенностями работников;
- б) сплоченностью персонала;
- в) универсальностью отношений;
- г) спецификой групповой деятельности.

*66. Субординационной форме управленческого общения характерен один из типов взаимодействия:*

- а) линейный;
- б) соподчиненный;
- в) независимый;
- г) ориентированный.

67. Структуру организации и ролевую дифференциацию ее членов преимущественно определяет:

- а) престижность группы;
- б) симпатия и антипатия между членами группы;
- в) особенность внутригруппового движения и использования информации;
- г) толерантность в групповой динамике.

68. В психологии управления выделяют один из приведенных ниже видов влияния:

- а) авансирование;
- б) отторжение;
- в) выдвижение;
- г) самопродвижение.

69. В структуру коммуникативного процесса управления включают элемент:

- а) генератор идей;
- б) оценку информации;
- в) сообщение;
- г) семантическую оценку.

70. В управленческом общении доминирует следующий вид дистанции:

- а) личностный;
- б) социальный;
- в) публичный;
- г) интимный.

71. Максимальная численность членов микрогруппы в организации:

- а) 5 человек;
- б) 7 человек;
- в) 9 человек;
- г) 12 человек.

*72. Феномен лидерства (сравнивая с руководством) характеризует положение:*

- а) лидер в группе выдвигается организованно и преднамеренно;
- б) лидер имеет четкую систему санкций к членам группы;
- в) лидер неформально регулирует межличностные отношения в группе;
- г) ответственность лидера за групповые дела максимальна.

*73. Принцип системного изучения управленческой деятельности базируется на положениях:*

- а) взаимосвязи внутренних, внешних элементов и среды;
- б) этапности реализации ее содержания;
- в) практической обеспеченности ее функционирования;
- г) соотношения общественных и индивидуальных форм ее реализации.

*74. Социальная фасилитация в организации обозначает:*

- а) избирательный принцип деятельности человека в группе;
- б) изменение продуктивности деятельности человека в группе;
- в) процесс влияния лидера на человека в группе;
- г) процесс психических нарушений в личности.

*75. В психологии управления выделяют стиль лидерства:*

- а) инструментальный;
- б) оптимальный;
- в) рациональный;
- г) личностный.

*76. Последовательность фаз развития группы (по А. В. Петровскому):*

- а) корпорация—ассоциация—коллектив—кооперация;
- б) ассоциация—корпорация—кооперация—коллектив;
- в) ассоциация—кооперация—корпорация—коллектив;
- г) корпорации—кооперация—коллектив—ассоциация.

*77. Психологическое содержание конформизма проявляется в феноменах:*

- а) доброты и взаимопомощи членов группы;
- б) восприимчивости членов группы к ее давлению и мнению;
- в) уступчивости просьбам других людей;
- г) решительности в действиях.

*78. Толерантность в групповой динамике организации означает:*

- а) уступчивость в споре;
- б) уровень интеллектуальных возможностей личности работников;
- в) систему внутренних ориентиров и ценностей личности в группе;
- г) меру допустимой терпимости группы в групповых ожиданиях.

*79. Социально-психологический климат группы (организации) предполагает:*

- а) разнообразие групповых мнений;
- б) глубокую эмоциональную включенность членов в групповые чувства;
- в) хорошую информированность членов группы;
- г) низкую внутригрупповую конфликтность.

*80. К внутренним компонентам конфликта относят:*

- а) экономические противоречия;
- б) правовые противоречия;
- в) межгрупповые противоречия;
- г) личностные противоречия.

*81. Рациональный принцип разрешения организационного конфликта основан на воздействии:*

- а) внушения;
- б) принуждения;
- в) убеждения;
- г) манипулирования.

82. Понятия «эффект управления» и «эффективность управления» соотносятся как:

- а) идентичные;
- б) разделенные отношениями к затратам;
- в) разделенные сферой применения (социальной и экономической);
- г) понятия различного уровня обобщения.

83. Наиболее действенно стимулирует интеллектуальную реализацию руководителя (по Фидлеру—Лейстеру):

- а) опыт руководителя;
- б) хорошие отношения с вышестоящим начальством;
- в) хорошие отношения с группой (в организации);
- г) положительная мотивация.

84. Концепция управленческой матрицы (Р. Блейка и Д. Мутона) в определении эффективности управления включает следующие элементы:

- а) исключение рисков и неаргументированных решений;
- б) усиление функций контроля и делегирования;
- в) сочетание интересов и позиций работников и организации;
- г) постоянный поиск альтернатив и вариантов управленческих решений.

85. Особенности восприятия значительно влияют на практику управления с позиции:

- а) личностных симпатий;
- б) эмоциональной оценки управленческой ситуации;
- в) внутренней динамики взаимодействия в организации;
- г) понимания и оценки управленческой информации.

86. В основе теории соучаствующего управления лежит тезис:

- а) об энергичности и новаторстве в управлении;
- б) привлечении сотрудников организации к постановке и решению управленческих задач;

- в) четкости постановки и формулирования организационных целей и задач;
- г) хорошей интеграции коллективных действий.

87. *На эффективность управления наиболее значимо влияют личностные качества руководителя:*

- а) уверенность в себе;
- б) доминантность;
- в) эмоциональная уравновешенность;
- г) креативность.

88. *Теория ситуационного лидерства в определении эффективности управления исходит:*

- а) из величины власти руководителя в группе (организации);
- б) совокупной оценки параметров управления;
- в) совмещений формального и неформального контуров управления;
- г) своевременной стимуляции и мотивации труда сотрудников.

89. *В психологии управления выделяют (по Дж. Френчу и Б. Равену) следующее основание власти:*

- а) власть статисфакции;
- б) власть гендера;
- в) власть отношения;
- г) власть вознаграждения.

90. *Наиболее эффективным можно считать стиль управления:*

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либеральный;
- г) ни один из перечисленных.

91. *Конструктивный конфликт в организации:*

- а) способствует лучшей структурированности групп;
- б) создает виртуальные (мнимые) проблемы во взаимодействии;

- в) ухудшает социально-психологический климат;
- г) увеличивает организационные потери и затраты.

*92. Деструктивный конфликт в организации:*

- а) стимулирует предприимчивость и творчество;
- б) выполняет диагностическую функцию;
- в) снижает трудовую активность;
- г) улучшает управляемость.

*93. К внутренним компонентам конфликта в организации относят:*

- а) организационные противоречия;
- б) отношения между работниками;
- в) организационные цели;
- г) личность конфликтантов.

*94. В теории ролевых конфликтов системообразующим признаком выступает:*

- а) когнитивный диссонанс;
- б) противоречие в ролевых отношениях;
- в) комплекс неполноценности;
- г) возрастной кризис.

*95. В содержательную зону конфликта включаются параметры:*

- а) неопределенности;
- б) цены конфликта;
- в) специфики противоречий;
- г) действий конфликта.

*96. Конструктивное разрешение конфликта реализуется преимущественно в стратегии и тактике:*

- а) доминирования;
- б) уступки;
- в) сотрудничества;
- г) компромисса.

97. Содержательная характеристика организационного конфликта исключает:

- а) зону ожиданий;
- б) зону разногласий;
- в) конфликтную ситуацию;
- г) мотивацию конфликта.

98. Понятие цены конфликта в организации определяется формулой:

- а)  $Ц = Э + Д - С$ ;
- б)  $Ц = (Д + С) / Э$ ;
- в)  $Ц = (Э + С) Д$ ;
- г)  $Ц = Э + Д + С$ ,

где Ц — цена конфликта;

Э — затраты средств, времени, ресурсов на конфликтную деятельность;

Д — ущерб, наносимый соперничающей стороной;

С — системные потери, связанные с общим ухудшением ситуации.

99. Этап развития конфликта характеризуется:

- а) осознанием конфликтной ситуации конфликтантами;
- б) позиционированием требований;
- в) максимальной интенсивностью протекания;
- г) проекцией разрешения конфликта.

100. Наиболее эффективная фаза конфликта в организации для его разрешения:

- а) начальная;
- б) подъема;
- в) кульминации;
- г) спада.

*Ключи к тестам для самоконтроля*

<b>№ вопроса</b>	<b>№ ответа</b>	<b>№ вопроса</b>	<b>№ ответа</b>	<b>№ вопроса</b>	<b>№ ответа</b>	<b>№ вопроса</b>	<b>№ ответа</b>
1	г	26	б	51	б	76	в
2	а	27	г	52	а	77	б
3	б	28	б	53	а	78	г
4	в	29	г	54	в	79	б
5	г	30	в	55	в	80	г
6	в	31	б	56	в	81	в
7	а	32	а	57	а	82	б
8	а	33	а	58	в	83	г
9	г	34	б	59	б	84	в
10	в	35	а	60	в	85	г
11	а	36	а	61	б	86	б
12	б	37	б	62	а	87	б
13	г	38	б	63	а	88	в
14	в	39	в	64	в	89	г
15	б	40	г	65	б	90	г
16	б	41	г	66	а	91	а
17	в	42	г	67	в	92	в
18	б	43	а	68	г	93	г
19	б	44	г	69	в	94	б
20	а	45	в	70	б	95	г
21	в	46	в	71	б	96	в
22	б	47	а	72	в	97	а
23	б	48	а	73	а	98	г
24	б	49	б	74	б	99	б
25	в	50	в	75	а	100	а

### *Темы контрольных работ*

1. Сфера приложения теории и практики современной психологии управления.
2. Особенности методов современной психологии управления.
3. Психологические критерии эффективного управления.
4. Личность руководителя: психологический анализ.
5. Проблема соотношения стилей управления и потенциал их эффективности.
6. Основные психологические компоненты управленческой деятельности.
7. Мотивация в системе управленческих действий. Мотивы и стимулирование.
8. Мотивационные факторы и регуляторы мотивации.
9. Принципы и правила мотивирующей организации труда.
10. Целеполагание и управление.
11. Виды управленческих целей. Психологическая сущность и значение целеполагания.
12. Планирование в системе управленческих действий.
13. Правила эффективного планирования рабочего времени.
14. Делегирование как вид управленческого действия и его специфика.
15. Виды делегирования.
16. Правила эффективного делегирования.
17. Ошибки при делегировании и их последствия.
18. Контроль в системе управленческих действий.
19. Типы и виды управленческого контроля.
20. Мотивирующий контроль (система внутреннего стимулирования) и его преимущества.
21. Самоконтроль и самооценка в работе менеджера. Виды и формы самоконтроля.
22. Управленческое общение: сущность и специфика. Общение и управленческая деятельность.
23. Виды управленческого общения: краткая характеристика.

24. Коммуникативные потоки в управлении и их психологические особенности.
25. Коммуникативные барьеры в управленческой деятельности и их преодоление.
26. Виды управленческих коммуникаций.
27. Правила организации и проведения деловой беседы.
28. Сопещание как вид управленческого общения и воздействия.
29. Психология переговоров.
30. Манипулятивные приемы при проведении переговоров и их блокирование.
31. Стратегии поведения в конфликтной ситуации.
32. Технология деловой карьеры.
33. Технология невербального общения в управлении.
34. Психологическая защита руководителя.
35. Психология организационного взаимодействия.

### *Вопросы к зачету*

1. Что изучает психология управления и какие проблемы рассматривает?
2. Как определяется понятие деятельности?
3. Какова психологическая характеристика деятельности?
4. Каковы психологические особенности управленческой деятельности?
5. Какие управляющие воздействия входят в систему управления?
6. Раскройте содержание основных свойств систем управления.
7. В чем заключается информационное обеспечение процессов управления?
8. Что содержит организация коммуникативной среды управления?
9. Что определяет психологическую среду управления?
10. Какими особенностями характеризуется управленческое общение?
11. Какое содержание лежит в основе определения организационной структуры?

12. Какими психологическими параметрами характеризуются иерархические структуры управления?
13. Какими психологическими параметрами характеризуются ад-хократические структуры управления?
14. Каковы особенности реализации перцептивных процессов в управленческой деятельности?
15. Что представляет собой основу индивидуально-стилевых различий в управлении?
16. Каковы типичные ошибки восприятия в управлении?
17. Какое значение имеют параметры памяти в управленческой деятельности?
18. В чем специфика мышления в деятельности руководителя?
19. В чем проявляется интеллектуальная состоятельность руководителя?
20. Что такое мотив и мотивация деятельности?
21. Каковы условия эффективной мотивации деятельности руководителя?
22. Какое значение имеют эмоции в управлении?
23. Каковы принципы профилактики негативных эмоциональных состояний в деятельности руководителя?
24. Какие психологические параметры лежат в основе определения малой группы?
25. Чем определяются структура и размер малой группы?
26. Как соотносится структура коммуникаций в группе и ролевые взаимодействия ее членов?
27. Что такое групповая сплоченность?
28. От чего зависит совместимость в групповой динамике?
29. Какие стили лидерства выделяют в групповой динамике? Чем они характеризуются?
30. Какие параметры определяют конформность?
31. Как проявляется толерантность в групповой динамике?
32. Что значит уровень развития группы?
33. Какие показатели определяют социально-психологический климат в группе?

34. Почему субъектом и объектом управления одновременно является личность?
35. Что относят к внутренним факторам управления?
36. Каковы основные алгоритмы психологического анализа личности руководителя?
37. Какие психологические факторы определяют положительный психологический климат в организации?
38. Какие психологические параметры определяют зоны эффективного управления?
39. В чем содержательная сущность теории стилей управления в определении эффективности?
40. Какова концепция управленческой матрицы в определении эффективности?
41. Что лежит в основе теории рационального управления в определении эффективности?
42. Что лежит в основе теории соучаствующего управления в определении эффективности?
43. Какова психологическая специфика в теории ситуационного лидерства в определении эффективности управления?
44. Какими психологическими приемами обеспечивается большая эффективность управления?
45. Как влияет на эффективность управления стиль руководства?
46. Сформулируйте психологическое определение конфликта.
47. Каковы негативные и позитивные параметры влияния конфликта в управлении?
48. Определите внешние и внутренние компоненты конфликта.
49. Назовите виды конфликтов и их психологические параметры.
50. Каковы содержательные параметры конфликтов?
51. В чем проявляется динамика конфликтов?
52. Назовите стадии развития и реализации конфликтов.
53. Какие конфликты принято выделять в сфере управления?
54. В чем специфика конфликтов в организации?
55. Какие психологические стратегии и принципы разрешения конфликтов вы можете назвать?

56. Каковы цена конфликта и цена выхода из конфликта?
57. Чем характеризуется переговорный процесс в управлении конфликтами?
58. Какова специфика деловой беседы в разрешении конфликтов?
59. Какое содержание включается в понятие иррациональности?
60. Каковы психологические механизмы иррационального воздействия в управлении?
61. Какие архетипические основы определяют иррациональное воздействие?
62. Каково психологическое воздействие красного цвета?
63. Что означает второсигнальное (рациональное) психическое управление?
64. В чем психологическая специфика воздействия рекламы?
65. Какие психологические механизмы реализуются в рекламном управлении?
66. Почему белый цвет обладает универсальным психологическим воздействием на психику человека?
67. Каковы принципы рекламного манипулирования?
68. Какова психологическая сущность самопродвижения?

## ГЛОССАРИЙ

**Адаптивность** — способность системы управления изменяться в пределах эффективного и стабильного функционирования при воздействии негативных факторов внешней среды или внутрисистемных помех. Выражается в определении саморегулирования, надежности.

**Аналитический стиль управления** характеризуется тем, что в восприятии информации руководители склонны к выделению частей из целого, деталей, подробностей, на основании которых формируется управленческое решение.

**Арбитраж** — способ урегулирования конфликта в форме относительно жесткого правового решения конфликтной ситуации, при которой решение принимается легатимизированной структурой. При этом разрешение конфликта, фактически, носит характер подавления.

**Величина конфликта** определяется количеством его субъектов и ценою «выигрыша—проигрыша» в нем. Выигрыш понимается как получение удовлетворяющего результата. Чем больше величина конфликта, тем менее он доступен конструктивному разрешению.

**Внешние компоненты конфликта** — система противоречий, возникающих в среде жизнедеятельности человека, к которым можно отнести экономическую, производственную, правовую, политическую, нравственную и другие виды социальной среды.

**Внутренние компоненты конфликта** — к ним относят противоречия, возникающие и разрешающиеся на уровне психологической организации личности, в которую включены ее познавательные, эмоциональные и регулятивные компоненты.

**Внутриличностный конфликт** — это конфликт в самой личности, при котором происходит столкновение субъективно значимых мотивов, интересов, ценностей, идеалов и других личностных образований.

**Внушение** — преднамеренное сознательное, недостаточно или полностью неаргументированное воздействие на подсознание человека или группы лиц с целью изменить их состояние или отношение к предмету конфликта, а также создания предрасположенности к определенным действиям. Достигается это посредством использования личного авторитета, специальных приемов и методик внушения.

**Групповая совместимость** — динамическая характеристика группы, которая определяется степенью возможного взаимодействия между членами группы в различных (в том числе и экстремальных) ситуациях. В зависимости от вида и специфичности внутригруппового взаимодействия различают уровни совместимости.

**Групповая сплоченность** — это динамическая характеристика группы с позиций взаимного тяготения членов группы. Если структура группы в течение достаточно долгого времени остается устойчивой, тогда говорят о сплоченности группы.

**Деструктивная критика** — высказываются пренебрежительные или оскорбительные суждения о личности оппонента, осуществляется грубое, а иногда агрессивное осуждение, поношение или осмеяние его пороков, поступков. Разрушительность такой критики в том, что она деформирует личность оппонента, заставляя его переоценить себя, изменять свои отношения и установки, соглашаясь или нет с критикующим. В такой критике высмеиваются положения и особенности человека, поменять которые он не в состоянии объективно: национальное происхождение, лицо, голос, интеллектуальные возможности и др.

**Деятельность** — форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленной цели, связанная с удовлетворением его потребностей и интересов, детерминированная социальным содержанием.

**Доминантность** — процесс влияния, который человек способен оказывать на другого человека, не используя при этом рычаги административного ресурса.

**Доминирование** — способ урегулирования конфликта, характеризующийся как победа одной стороны над другой, в результате навязывания своей воли физическими или психологическими средствами. Однако преимущества такого способа урегулирования связаны с неэффективностью в дальнейшей перспективе взаимодействия.

**Завершение конфликта** — прекращение конфликта, не обязательно предполагающее его разрешение. Например, конфликтующего человека увольняют с работы или ребенка переводят в другую школу. В этом случае прекращаются отношения конфликтантов, а проблема и противоречия при таком способе завершения теряют свою остроту и напряженность.

**Заражение** — передача своего состояния и отношения другому человеку или группе лиц. Такое состояние может усваиваться оппонентом как непроизвольно, так и произвольно. При этом характерна высокая энергетика собственного поведения, артистизм исполнения действий, интригующее вовлечение оппонента в круг конфликтной проблематики и постепенное наращивание интенсивности действий.

**Игнорирование** — умышленное невнимание, подчеркнутое неприятие оппонента, при котором игнорирование чаще всего выступает как тактическая форма прощения, принуждения или привлечения внимания оппонента. Здесь субъект демонстративно пропускает слова партнера «мимо ушей», не выполняются обещания, реплики и высказывания оппонента не замечаются. Иногда игнорирование проявляется как резкий уход от темы разговора или обсуждения.

**Индивид** — родовое понятие, характеризующее человеческое существо как носителя биологических свойств, генетической предопределенности (генотипа), представителя вида «человек разумный».

**Индивидуальность** определяется единством неповторимых личностных и индивидуальных свойств конкретного, единичного человека. Это своеобразие его психофизиологической организации (тип темперамента, физические данные, нейродинамика, психодинамика и пр.), интеллекта, структуры социальных свойств, жизненного опыта, общественных функций и образования.

**Институциональный уровень руководства** — уровень управления высшего звена, на котором осуществляется управление крупными производственными предприятиями, социальными, государственными организациями. Основным продуктом такой управленческой деятельности являются обоснованные стратегические решения, включающие политические и социальные составляющие, затрагивающие основы социальной, политической, экономической организации общества.

**Интеграция** — способ урегулирования конфликтов, который реализуется тогда, когда находится такое решение, которое удовлетворяет оба желания и ни одна из сторон ничем при этом не жертвует.

**Интеллектуальные качества руководителя** определяют некоторые сопутствующие эффективному управлению качества интеллекта личности руководителя, среди которых доминируют: интеллектуальный стиль поведения; интеллектуальная одаренность в какой-либо сфере управления; прогностические способности руководителя; критичность мышления; рефлексивность управления; высокая скорость переработки информации и некоторые другие.

**Интерииоризация — экстериоризация** — психический процесс, лежащий в основе психологического механизма овладения различными видами деятельности, сутью которого является постоянный перевод внешних действий во внутренние, и наоборот. Исследования в психологии показали, что большинство внутренних действий формируются вначале как внешние, предметные, а затем постепенно переносятся во внутренний план — в психическое пространство человека. Внешняя деятельность направляется и контролируется внутренней, а реализация внутренних действий определяется внешней.

**Информация в управлении** — совокупность сведений об изменениях, совершающихся в системе и окружающей ее среде, которая уменьшает степень неопределенности наших знаний о конкретном объекте или явлении и функционирует в виде обмена сведений между людьми.

**Капитуляция** — способ урегулирования конфликтов, при котором происходит безоговорочная уступка одной стороны другой (вид некой победы).

**Коллектив** — разновидность социальной общности (малой группы), для которой характерны совпадение индивидуальных и групповых целей в процессе совместной деятельности и возникающая на этой основе глубокая общность основных социально-психологических характеристик.

**Компромисс** — способ урегулирования конфликта, который означает уступки с обеих сторон и поэтому является желаемым для конфликтантов.

**Конструктивное управление конфликтом** отражает долгосрочное, надежное и адекватное разрешение конфликта, при котором конфликтанты несут минимальные потери от конфликтного взаимодействия.

**Конфликт** представляет собой систему социально-психологического взаимодействия между людьми или группами людей (конфликтантами) в виде столкновения, противоборства, содержание которого определяется противоречиями, противоположными интересами, угрозами удовлетворения их актуальных потребностей и компонентами иррационального поведения.

**Креативность** — способность руководителя к творческому решению задач, творческой оценке действительности. Это качество очень важно для инновационной практики управляющего. Такой руководитель отличается высоким стремлением к новому, широким использованием возможностей, собранностью, хорошей переключаемостью и возможностями системно и методологически оценивать ситуацию.

**Кривая Е. Гизелли** — графическая интерпретация влияния интеллекта на эффективность управленческой деятельности. Отражает зависимость не прямой, а криволинейной (опосредованной) зависимости показателей величины интеллекта и эффективности управленческой деятельности. На эффективность управленческой де-

тельности, помимо интеллекта, влияют зачастую более сильно многие иные причины.

**Личность** — психологическое качество, которое выражает в человеке его социальные признаки. Если человек является носителем самых различных свойств, то личность — это основное его свойство, в котором реализуется его социальная сущность. Личность устанавливает в человеке принадлежность к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т. д. Если человек по каким-либо причинам не является носителем социальных свойств, то он не обладает личностью, или при недостаточном обладании социальными свойствами говорят о неразвитой, деградированной, патологической и прочей личности.

**Манипуляция** — скрытое от оппонента воздействие на него, на его систему отношений и ориентаций. При этом важно, чтобы адресат манипуляции считал принимаемые им решения и действия своими собственными, а не навязанными, «наведенными» другим человеком. При манипуляции происходит вторжение в личностное пространство человека, введение его в заблуждение и «невинный обман», психологический шантаж с использованием широкого спектра средств воздействия — от «дружеских» намеков на ошибки до использования личных тайн оппонента.

**Модель Фидлера–Лейстера** — статистическая модель, описывающая связь переменных в процессе влияния интеллекта руководителя на эффективность его деятельности, которая опосредована мотивами деятельности руководителя, опытом работы, системой отношений с вышестоящими руководителями, подчиненными (перечислено в системе ранговых значений).

**Мотивацией** называют совокупность наиболее стойких мотивов, определяющих направленность личности, ее ценности, ориентации и деятельность в целом. Иногда добавляют к этому определению мотивации качества активности, стимулирования направленности.

**Мультипликативность** — это свойство систем управления выражается в том, что взаимодействия между элементами в системе

(как положительные, так и отрицательные) чаще всего обладают свойством умножения (и даже возведения в степень), а не сложения и вычитания.

**Мышление** — психологический процесс познания в виде обобщенного и опосредованного отражения признаков действительности. Познание одних свойств, признаков, объектов, явлений через другие, через выделение в них общих, существенных информационных характеристик и отвлечение от других, второстепенных. Это делается в ходе развертывания мыслительных операций (абстрагирование, систематизация, анализ, синтез, классификация и др.) на основе логических предписаний.

**Неаддитивность системы управления** — термин из теории систем, которым обозначается несводимость интегративной композиции системы управления к сумме свойств ее подсистем (входящих в нее элементов).

**Независимость** — готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Независимость — это не валюнтаризм и не сумасбродство. Чем более независимым является руководитель, тем самостоятельнее он ведет себя. Чем самостоятельнее он ведет себя, тем более чутко он прислушивается к коллегам и подчиненным, тем белее рациональное зерно управления произрастает на этой почве.

**Обособленность** — свойство систем управления, характеризующее относительную изолированность, автономность систем. Свойство обособленности проявляется при определении границ ответственности между элементами системы управления, выделении подсистем.

**Обратная связь** — свойство информационного обращения в системе управления, определяемое направлением информационного потока от полюса выхода из системы к полюсу ее входа. Системы с обратной связью более приспособлены к работе в вероятностно ориентированных ситуациях с напряженной, повышенной ответственностью.

**Общительность (коммуникабельность)** — психологическое свойство личности, которое позволяет активно и оптимально строить свои отношения с людьми. Коммуникабельность можно развивать и совершенствовать, поэтому руководителем не рождаются, а становятся.

**Объект управления (коммуникант)** — воспринимающий сообщение как элемент системы коммуникационного процесса, также может быть представлен отдельным лицом или группой лиц.

**Память** — форма психического отражения действительности, заключающаяся в сохранении следов прошлых воздействий, их закреплении и последующем воспроизведении.

**Переговоры** — способ урегулирования конфликта, происходящий в форме обмена предложениями, мнениями, идеями с целью поиска взаимоприемлемых решений и соглашений в конфликте.

**Понятие** — форма мышления, характеризующаяся специфическим способом оформления мыслительного конструкта с позиции отражения в нем общих, существенных и отличительных признаков предметов и явлений действительности.

**Посредничество** — способ урегулирования конфликта в наиболее мягкой форме участия в конфликте третьей стороны, предполагающий согласие сторон на такое участие.

**Потребности** — психологические комплексы, являющиеся первичными побудителями активности человека, в процессе развития личности (социализации) трансформируются в потребности более высокого, идеального, уровня. Но любые потребности являются основой формирования мотивов и мотивации.

**Принуждение** — требование выполнять распоряжение инициатора, подкрепляемое скрытыми или явными угрозами. Принуждение переживается субъективно со стороны инициатора — как собственное давление, со стороны адресанта — как давление на него. При этом используются угрозы, запугивания, административное давление, запреты и ограничения.

**Принцип единства психики и деятельности** определяется связью, в которой внешние и внутренние компоненты деятельности представляют собой целостную систему, они взаимоопределяют друг друга и находятся в определенном соподчинении.

**Принцип единства сознания и деятельности** — согласно которому сознание возникает, формируется и проявляется в деятельности. В этом принципе отражается активный характер психической деятельности, в которой складывается модель окружающего мира. В деятельности выражаются отношения человека к действительности, к другим людям и самому себе. В деятельности формируется личность человека.

**Принцип системного изучения деятельности** предполагает этапность реализации деятельности, анализ ее содержания и психологических механизмов. Анализ содержания отражает объективные характеристики деятельности, а анализ психологических механизмов — собственно субъективное, психологическое содержание.

**Просьба** — словесное обращение к оппоненту с призывом удовлетворить потребность или желание инициатора. Характерны ясные и вежливые формулировки, проявление уважения к правам и достоинствам оппонента, понимание его интересов и пр.

**Процесс управления** — система управляющих воздействий, которые сводятся к следующим главным моментам:

— влиянию одних участников коммуникативного пространства на других (включая шумы);

— восприятию содержания и особенностей информации, ее направления и качества;

— существованию субъект-объектных и объект-субъектных отношений и принадлежностью к какой-либо социальной группе;

— характеристикам межличностного взаимодействия, формальным и неформальным основам влияния.

**Психологическая среда управления** опосредует процесс прямого действия информации в системах коммуникации в процессах об-

щения, которое осуществляется через различные психологические образования участников коммуникации.

**Психология управления** — отрасль психологии, предметом изучения которой являются психические явления, реализуемые в системах управления и в процессах взаимоотношений и взаимодействий между людьми и группами (организациями).

**Разрешение конфликта** — последовательная минимизация проблематики и противоречий конфликта, достигаемая обычно через поиск компромисса, достижение согласия и пр. При такой договоренности между конфликтантами определяется кто будет победителем и побежденным, распределяются ценности, принимается заключение о полном завершении конфликта.

**Речь** — процесс коммуникаций с помощью звукового и письменного языка (речь фонетическая и графическая). Речь обусловлена социально, имеет общественно-историческую природу и осуществляет ряд важнейших функций в системах управления.

**Самопродвижение** — открытое проявление свидетельств своей компетентности и квалификации для того, чтобы быть оцененным по достоинству и благодаря этому получить преимущества в общении. При таком виде психологического влияния оппоненту демонстрируются возможности, официальные документы, подтверждающие квалификацию, личностные цели, запросы, условия и др.

**Синергичность системы управления** определяет положение о том, что в системе управления направленность действий, влияний приводит к усилению конечного результата. Синергетика изучает связи между элементами подсистемы в процессе активного обмена энергией, веществом, информацией с самой системой и окружающей средой.

**Синтетический стиль управления** характеризуется склонностью руководителя к обобщенному восприятию информации, явлений действительности и к определению, выделению общего, основного их смысла, способствующего принятию управленческого решения.

**Система медиаторов** — внесудебная система разрешения споров посредством специалистов-практиков, оказывающих реальную помощь в успешном разрешении конфликтов путем хорошо отлаженного переговорного процесса между группами, организациями, гражданами, социальными слоями, семьями и прочими конфликтантами.

**Система управления** состоит из элементов, связанных между собой функциональными связями, определяющими конфигурацию и закономерность взаимодействия элементов по сформированной цели.

**Склонение к подражанию** выражается в создании у оппонента желания «быть похожим», подобным образцу. Используется психологический механизм подсознательного подражания, копирования чужого поведения и образа мышления. Это достигается демонстрацией высоких образцов мастерства, доблести, милосердия, личностной притягательности, призывами к подражанию.

**Совместимость** — свойство систем управления, выражающееся во взаимоприспособляемости, взаимоадаптивности в структуре элементов системы. Пример совместимости в системе управления — оптимальный социально-психологический климат в группе.

**Социальная сторона конфликта** связана с характером отношений участников конфликтной ситуации и их эмоциональных установок относительно друг друга.

**Социальная фасилитация** побуждает человека, находящегося в группе, не только более ответственно выполнять те или иные задания, но и более активно, тем самым повышает общую энергетическую составляющую процесса взаимодействия в социальной системе.

**Стресс** — эмоциональное состояние повышенной психической напряженности, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия — стрессоры (стрессогены) и носящее адаптивный характер.

**Структура управления** состоит из элементов, связанных между собой.

**Структурные компоненты деятельности** составляют такие психологические образования, как: цели, мотивация, информационные отношения, план, принятие решения, программа, индивидуально-психологические характеристики субъекта, психологические особенности объекта управления, психические процессы (познавательные, эмоциональные, регулятивные), психологические механизмы контроля, коррекции, осознание и регуляция и др.

**Субъект управления (коммуникатор)** является источником, генератором информационного сообщения. Это может быть конкретный человек (руководитель), группа лиц, организация.

**Суждение** — форма мышления, при которой конструкты отражения (понятия) и связи отношений между предметами и явлениями действительности или между их свойствами и признаками соотносятся с оценочными отношениями к ним человека.

**Технический уровень управления** — управление низовыми звеньями организации. Руководитель находится непосредственно над исполнителем, это руководитель первичного звена, «младшие начальники», мастера на производстве, операционные руководители, ведущие отделами и пр.

**Убеждение** — сознательно аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, имеющее своей целью изменить их суждение, отношение, намерение или решение. Адресату предъявляются ясные, четко сформулированные аргументы в приемлемом для него виде и понятных ему терминах. Открыто признаются как сильные, так и слабые стороны предлагаемого решения, которое дает адресату возможность понять (осознать) необходимость предлагаемого решения и принять его.

**Умозаключение** — форма мышления, в динамике которой устанавливается связь между понятиями и суждениями, в результате которой возникает новое суждение из нескольких использованных посылок — следствие, вывод (т. е. новое для него знание). Могут быть индуктивные и дедуктивные способы логического вывода.

**Управление конфликтами** подразумевает процесс контролирования течения конфликта самими участниками или внешними лицами.

**Управленческая деятельность** — деятельность, предметом которой являются люди, группы, организации, общности, в системе которых реализуется процесс управления.

**Управленческая техника** определяется совокупностью конкретных умений и навыков решения управленческих задач.

**Управленческая культура** определяется системой организации деятельности и деятельности других людей, в которой наиболее полно раскрываются способности и творческий потенциал каждого работника организации или другого социального объединения.

**Управленческое искусство** предполагает творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных и нетипичных ситуациях (в неопределенности).

**Управленческие способности** относятся к виду специальных способностей, функционирование которых наиболее полно отражается в профессиональной управленческой деятельности. От них напрямую зависит эффективность управленческой деятельности.

**Управляемость** — степень возможного влияния на группу, определяется числом всех видов связей в группе, требующих внимания руководителя, и качеством контингента группы.

**Урегулирование конфликта** — его частичное или временное разрешение, достигаемое адекватными ситуации конфликта средствами, когда находятся условия, удовлетворяющие конфликтующие стороны.

**Уровни развития управленческой деятельности** выделяют уровень управленческой техники, управленческой культуры и управленческого искусства.

**Уход** — способ урегулирования конфликта в виде отказа от участия в нем.

**«Феномен внутригруппового фаворитизма»** состоит в тенденции благоприятствовать в восприятии и оценках членов собственной группы в противовес мнению членам других групп (своеобразный протекционизм).

**«Феномен излюбленной альтернативы»** — суть его заключается в том, что тот или иной способ выхода из управленческой ситуации, давший ранее положительный результат, закрепляется в памяти эмоционально положительно и начинает неоправданно переноситься и на другие, требующие уже иных способов действия ситуации. Это ведет к стереотипизации деятельности руководителя, к упрощению репертуаров его поведения.

**«Феномен краев и середин»** заключается в том, что лучше запоминается информация в начале и в конце сообщения, доклада. Середина запоминается хуже, она как бы выпадает из информационного ряда.

**«Феномен любимых причин»** имеет место при попытках объяснения руководителем причин поведения подчиненных. Как правило, для большинства руководителей перечень таких причин, особенно в отношении негативного поведения подчиненных, достаточно ограничен, часто лично значимыми для руководителя причинами.

**«Феномен предположения о сходстве»** заключается в том, что руководитель склонен считать, что другие значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам.

**«Феномен презумпции взаимности» (иллюзия взаимности)** заключается в устойчивой тенденции восприятия человека, при определенной системе отношений к людям, ожидать от них подобного отношения и к самому себе, с их стороны. Психологической основой такого ожидания является иллюзия «наивысшей справедливости» равноправных отношений.

**Фрустрации** — эмоциональные состояния, возникающие у человека в ситуации объективной невозможности удовлетворить субъективно важные потребности и чувства, характеризующиеся эффек-

том временной дезориентированности, дезорганизованности, прострации и деиндивидуализации в его действиях и отношениях.

**Целостность** обозначает такое свойство систем управления, существующих как организационно-функциональное образование, согласно которому каждый элемент системы выполняет определенные функции. Целостность может быть определена как свойство, определяющее устойчивость функционирования системы при ее минимальной структурной сложности и минимально необходимых ресурсах.

**Централизованность** — свойство рационального соотношения элементов в системе и процессов централизации—децентрализации управления в ней. Так, в сложных живых системах функцию централизации выполняет центральная нервная система, а в группе — лидер, руководитель, менеджер и т. д.

**Человек** — это родовое понятие, оно указывает (если рассматривать в рамках материалистического подхода) на принадлежность существа к наивысшей ступени развития живой природы — человеческому роду. Человек — специфическое и уникальное существо биологического и социального происхождения. Как существо биологическое, он подвержен влиянию биологических законов и воздействий, а как существо социальное, он часть социума и продукт общественного воздействия.

**Чувства** — социализованные эмоции, которые возникают при необходимой степени осознания предмета эмоции и отличаются высокой стабильностью, сложностью в переживании человеком своего отношения к предметам и явлениям действительности. Чувства менее привязаны к ситуации, но в большей мере чем эмоции соотносятся с явлениями, имеющими стабильную мотивацию, отличаясь от эмоций по степени сложности, осознанности, устойчивости, предметной отнесенности.

**Экспектация** — неосознаваемое стремление соответствовать групповому восприятию и ожиданиям членов группы. В практике

управления часто решения руководителя объясняются определенной степенью экспективности.

**Эмерджентность системы управления** — термин, обозначающий положение о том, что целевые функции, целевое предназначение целостной системы управления, как правило, не совпадают с целевыми функциями ее подсистем. Т. е. целое проявляет свойства, возникающие только в результате взаимодействия его компонентов.

**Эмоции** — это психические явления, которые определяют отношения человека к действительности, это форма оценочного, субъективного отношения к действительности. Эмоции, как основа отношений, более привязаны к конкретной предметной ситуации и событиям и поэтому являются ситуативными.

**Эмоциональная сторона конфликта** — с ней связывается иррациональное отношение участников конфликта к ситуации и друг к другу.

**Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость** — такое качество личности эффективного управляющего означает возможности высокого самоконтроля над своей эмоциональной сферой. Руководитель, личность которого обладает указанным качеством, способен со всеми поддерживать ровные, уважительные, деловые отношения, мало раздражаться и постоянно подавлять в себе негативные эмоциональные позывы.

**Эмоциональный стиль управления** характеризуется тем, что восприятие руководителя отличается повышенной чувственной реакцией на информацию и ситуацию, что иногда мешает правильно-адекватному принятию управленческого решения.

**Энтропия** — количество информации в системе есть мера организованности системы, точно так же энтропия системы есть мера дезорганизованности системы, одно равно другому, взятому с обратным знаком (Н. Виннер).

**«Эффект новизны»** состоит в том, что последняя, т. е. более новая информация, субъективно воспринимается как наиболее значимая. Поэтому в практике управления необходимо ориентироваться

на «завершающую эффектную фразу», которая воспринимается собеседником и запечатлевается наиболее значимо.

**«Эффект ореола»** состоит в том, что общее благоприятное отношение и мнение о человеке переносится на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. Является наиболее известным среди многих видов ошибок в межличностной перцепции.

**«Эффект первичности»** состоит в тенденции сильно переоценивать первичную информацию о человеке и ее устойчивости при дальнейшем поступлении информации. Это своего рода «эффект знакомства», в основе которого лежит действие неосознаваемых механизмов психики.

**«Эффект снисходительности»** состоит в необоснованно позитивном восприятии руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт при недооценке негативных, в убеждении, что они еще исправятся.

**«Эффект стереотипизации»** — суть его заключается в том, что, упрощая процесс восприятия, человек невольно «платит» за это упрощение вероятностью серьезных ошибок в формировании соответствующего образа действительности. Стереотипизация предполагает оперативное сравнение образа восприятия с уже сложившимся ранее подобным образом. Это своего рода моделирование образа восприятия: технократическое восприятие людей; манипулятивное восприятие; установочное восприятие.

**«Эффект физиогномической редукции»** состоит в необоснованном и, как правило, поспешном заключении о человеке на основании его внешнего вида и некой «маски лица», формирующейся при жизни под влиянием переживания доминирующих эмоций, чувств, отношений и морально-этических ориентиров человека.

**«Эффект Фишхофа»** состоит в том, что люди субъективно считают ретроспективную информацию более достоверной и правдоподобной, нежели актуальную. Это связано с фундаментальной человеческой особенностью интерпретировать прошлое в терминах настоящего.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бандурка А. М., Бочарова С. П., Землянская Е. В. Психология управления. Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998. 464 с.
2. Вересов Н. Н. Психология управления: учеб. пособие. М.: МПСИ; Воронеж: Изд-во НПО «МОДЭК», 2001. 224 с.
3. Лебедев О. Т., Каньковская А. Р. Основы менеджмента: учеб. пособие. 2-е изд., доп. / под ред. О. Т. Лебедева. СПб.: ИД «МиМ», 1998. 192 с.
4. Потеряхин А. Л. Психология управления. Основы межличностного общения. К.: ВИРА-Р, 1999. 384 с.
5. Науменко Е. А. Управление конфликтами: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2008. 371 с.
6. Абчук В. А. Лекции по менеджменту: Решение. Предвидение. Риск. СПб.: Союз, 1999. 336 с.
7. Албастова М. В. Технологии эффективного менеджмента: учеб.-практ. пособие. М.: Изд-во «ПРИОР», 1998. 288 с.
8. Алешина И. В. Поведение потребителей: учеб. пособие для вузов. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. 384 с.: ил.
9. Андреева Г. М. Социальная психология. М.: Изд-во МГУ, 1980. 416 с.
10. Бороздина Г. В. Психология делового общения: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1999. 224 с.
11. Власова Н. М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. М.: ИНФРА-М, 2000. 304 с.
12. Гончаров В. В. Важнейшие понятия и концепции в современном управлении. М.: МНИИПУ, 1998. 176 с.
13. Гончаров В. В. Ключевые элементы управления и их практическое значение. М.: МНИИПУ, 1998. 192 с.
14. Гончаров В. В. Важнейшие критерии результативности управления. М.: МНИИПУ, 1998. 304 с.
15. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 464 с.
16. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / пер. с англ. М. Котельниковой. М.: Центр, 1998. 160 с.

17. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии. СПб.: Изд-во «Питер», 2001. 368 с.
18. Гришина Н. В. Психология конфликта. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 464 с.
19. Дуракова И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. М.: Центр, 1998. 160 с.: ил.
20. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса. М.: АРМАДА, 1998. 511 с.: ил.
21. Зазыкин В. Г. Психология в рекламе. М., 1992. 127 с.
22. Занковский А. Н. Организационная психология: учеб. пособие. М.: Флинта: МПСИ, 2000. 648 с.
23. Зайцев Г. Г. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб.: Изд-во «Северо-Запад», 2005. 311 с.
24. Кабаченко Т. С. Психология управления: учеб. пособие. М.: Педагогическое общество России, 2000. 384 с.
25. Карпов А. В. Психология менеджмента: учеб. пособие. М.: Гардарики, 1999. 584 с.
26. Кнорринг В. Н. Искусство управления: учеб. М.: Изд-во «БЕК», 1997. 288 с.
27. Козырев Г. И. Введение в конфликтологию: учеб. пособие. М.: Гуманит. изд. центр «ВЛАДОС», 2000. 176 с.
28. Конфликтология: учеб. 2-е изд., испр. / под ред. А. С. Кармина. СПб.: Изд-во «Лань», 2000. 448 с.
29. Конфликты и переговоры. Практическое руководство для менеджеров. Ростов н/Д: Феникс, 1997. 192 с. Сер. «1000 секретов успеха».
30. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. М.: Изд-во «ЗЕРЦАЛО», 1999. 384 с.
31. Ксенчук Е. В., Киянова М. К. Технология успеха. М.: Изд-во «Дело ЛТД», 1993. 192 с.
32. Литвак М. Е. Командовать или подчиняться? Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997. 288 с.
33. Майерс Д. Социальная психология: пер. с англ. СПб.: Изд-во «Питер», 1998. 684 с.: ил.
34. Мануйлов Г. М., Новиков В. В. Психологическое управление в кризисном обществе. СПб.: Изд-во «Алетейя», 1999. 347 с.

35. Марков Г. Н. Справочник по конфликтологии. СПб.: Альфа, 2000. 75 с.
36. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996. 256 с.
37. Науменко Е. А. Психологические основы управления: учеб. пособие. Тюмень: Изд-во «Вектор Бук», 2000. 112 с.
38. Науменко Е. А. Психология управления: учеб.-метод. комплекс. Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2002. 236 с.
39. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие. СПб.: Знание: СПБИНВЭСЭП, 1999. 496 с.
40. Панкратов В. Н. Психотехнология управления людьми: Практическое руководство. М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. 336 с.
41. Прикладная конфликтология: хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. Минск: Харвест, 1999. 624 с.
42. Психология бизнеса: хрестоматия / сост. К. В. Сельченко. Минск: Харвест, 1998. 496 с.
43. Психология менеджмента: учеб. / под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. 572 с.
44. Психология управления: курс лекций / Л. А. Аверченко, Г. М. Залесов, Р. И. Мошканцев, В. М. Николаенко; отв. ред. М. В. Удальцова. Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ: ИНФРА-М, 1999. 150 с.
45. Руденский Е. В. Социальная психология: курс лекций. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. 224 с.
46. Руденский Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск; НГАЭиУ, 1997. 180 с.
47. Розанова В. А. Психология управления: учеб. пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «ИНТЕЛ-СИНТЕЗ», 1999. 304 с.
48. Снетков В. М. Психология коммуникации в организациях: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГУ, 2000. 112 с.
49. Станкин М. И. Психология управления: практ. пособие. М.: ЮНИТИ, 1999. 304 с.
50. Сысоев В. В., Сысоев И. В. Теоретические основы психологии управления: учеб. пособие. М.: Изд-во СГУ, 2006. 392 с.

51. Удальцова М. В. Социология управления: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. 144 с.

52. Удальцова М. В., Аверченко Л. К. Социология и психологическое управление: практикум. М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. 180 с.

53. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента. Управление в системе цивилизованного предпринимательства: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1996. 224 с.

54. Цепцов В. А. Психология общения для менеджеров: Руководство по ведению переговоров. М.: ПЕР СЭ, 2001. 175 с.

55. Чернышов В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении. СПб.: Энергоатомиздат. Санкт-Петербург. отд-ние, 1997. 568 с.: ил.

56. Шпалинский В. В. Психология менеджмента: учеб. пособие. М.: Изд-во УРАО, 2000. 184 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### *Приложение 1*

#### *Основные правила мотивации*

- Похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики.
- Поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным.
- Непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые.
- Постоянное внимание к работнику и членам его семьи — важнейший мотиватор.
- Людям нравятся победы, поэтому чаще формируйте у них чувство победителя.
- Поощряйте за достижение не только основной цели, но и промежуточных.
- Дайте работникам чувство свободы действия, возможность контролировать ситуацию.
- Не ущемляйте самоуважение работников, предоставляйте им возможность «сохранить лицо».
- Большие и редко достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частные удовлетворяют большинство.
- Разумная внутренняя конкуренция — двигатель мотивации.

### *Приложение 2*

#### *Виды мотивов к труду*

- Мотив социальности.
- Мотив самоутверждения.
- Мотив самостоятельности.
- Мотив надежности (стабильности).
- Мотив приобретения нового.

- Мотив справедливости.
- Мотив состязательности.

### *Принципы мотивирования*

- Дифференциация соревнующихся по группам, близким по условиям, характеру производства и т. д.
- Идентичность системы показателей.
- Гласность и прозрачность расстановки рейтингов.
- Дифференцированное поощрение победителей.
- Увеличение заработной платы победителей не менее, чем на треть.

### *Приложение 3*

### *Манеры поведения в конфликте*

Описание типа	Характерное поведение
1	2
<b>Миротворец</b>	
Идет на компромисс, чтобы разрядить напряженность или создать видимость согласия	Притворяется, что все в порядке. Идет на любые меры, чтобы все стало хорошо, даже за счет ошибочного решения проблемы. Опасен, т. к. никогда не раскрывает своей истинной позиции
<b>Максималист</b>	
Ему необходимо быть правым во всем	Придерживается только своей позиции, его необходимо убедить, что другая сторона права (это практически невыполнимая задача), прежде чем он изменит свои взгляды.  Если проигрывает или идет на компромисс, остается недовольным, т. к. считает, что он все равно прав

1	2
<b>Нейтрал</b>	
Никогда не занимает определенной позиции	<p>Не отстаивает никакой позиции и избегает конфронтации даже старательней, чем миротворец.</p> <p>Также опасен, поскольку имеет внутреннюю позицию, но не выражает ее, поэтому с ним окончательно договориться невозможно</p>
<b>Борец</b>	
Любит бороться ради процесса	<p>Непримирим, угрожает насилием (но вряд ли к нему прибегает). Его позиция может быть необоснованной, но он отстаивает ее громко и с напором.</p> <p>Благодаря своей «бульдозерной» тактике, нередко побеждает. Получает удовлетворение и проигрывая</p>
<b>Реалист</b>	
Смотрит на жизнь как на возможность получить удовлетворение от ее процесса	<p>Рассматривает неудачу как новую возможность. Не отступает от своего мнения, но при этом воспринимает и доводы другой стороны.</p> <p>Ищет шанс уладить дело, как только возможно. Знает, что взаимоотношения и позиции — вещи разные, и «работает» с конфликтом, учитывая различия</p>

#### *Приложение 4*

#### *Адаптация персонала государственной службы*

##### ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ:

— включение в систему деловых и личных взаимоотношений в организации;

- учет прошлого опыта работника, его ценностей и ориентиров;
- осознание принадлежности организации и образцов принятой организационной культуры.

#### ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ:

- осознание своей роли в организационном процессе;
- организация, структура, режим работы, система управления и механизм функционирования.

#### ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ:

- освоение необходимого уровня профессиональных знаний, умений, навыков сотрудничества;
- формирование качеств позитивного отношения к своему труду.

#### ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ:

- приспособление к новым психологическим и физиологическим нагрузкам;
- к санитарно-гигиеническим факторам организации;
- приспособление к ритмам и циклам производства.

### Этапы адаптации

#### 1. ОЗНАКОМЛЕНИЕ:

- получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности;
- освоение норм корпоративного поведения.

#### 2. ПРИСПОСОБЛЕНИЕ:

- усвоение новым сотрудником основных ценностей организации;
- усвоение ценностей профессионального уровня (значения);
- психофизиологическая перестройка возможностей служащего к должностным обязанностям.

#### 3. АССИМИЛЯЦИЯ:

- полное приспособление работника к группе;
- вхождение работника в формальные и неформальные группы организации и принятие их ценностей и форм позиционирования.

#### 4. ИДЕНТИФИКАЦИЯ:

- отождествление целей служащего с целями организации.

*Условия успешной адаптации на государственной службе*

1. *Объективность оценки персонала при отборе* — используются методы:

— собеседование — получение устной информации от самого кандидата о его знаниях, умениях, навыках, мотивах поступления на госслужбу, планах самосовершенствования;

— анкетирование — стандартный опрос, отражающий уровень подготовки работника, необходимый для исполнения служебных обязанностей;

— тестирование — оценка и установление возможностей работника по результатам решения задач в их количественных показателях;

— экспертный опрос предполагает использование мнения компетентных сотрудников о сотруднике и его потенциале;

— групповая дискуссия — свободная форма группового мнения, выявляющая самостоятельность, активность, информированность сотрудников, логичность мышления;

— матричный метод оценки соотносит и оценивает наличие необходимых для исполнения должности деловых и личностных качеств работника с таблицей-матрицей, содержащей перечень качеств для каждой должности;

— конкурсный отбор — сравнение.

2. *Многоуровневая система обучения и переподготовки персонала* направлена на обеспечение современного профессионального образования, необходимого для эффективного функционирования государственной службы.

Служащие овладевают: теоретическими основами управления социальной политики, социального рынка, трудовых отношений и пр. Это один из этапов профессиональной карьеры.

3. *Эффективный механизм управления процессом адаптации* — необходимо сочетание таких элементов, как:

- структурное закрепление функций управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией (беседы, наставничество, семинары по проблемам адаптации, работа с новыми сотрудниками, курсы для вступающих в должность);
- информационное обеспечение адаптации — это сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптационного процесса сотрудников.

#### *4. Престиж профессии и привлекательность организации.*

Проявляется в социальной идентичности, мотивах поступления и работы на государственной службе, в авторитетности и социальной значимости службы.

*5. Организация труда*, направленная на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника.

*6. Отработанная система внедрения инноваций* отражается в правилах работы, динамике социальных изменений, нестандартных решениях.

*7. Социально-психологический климат в организации* — межличностные, групповые отношения, социально-психологическая совместимость, эмоциональная атмосфера, нравственность и воспитанность и пр.

На социально-психологический климат влияют: мегафакторы — климат социума в целом, макроэкономические и макросоциальные условия жизни, климатические условия, степень автономности и пр.

Локальные психологические факторы — групповая динамика, моральные нормы, стиль руководства, удовлетворенность/неудовлетворенность трудом, совместимость, ролевые функции и др.

*8. Личностные качества адаптируемого сотрудника* — социально-демографические, социально-психологические, социальные факторы.

## *Приложение 6*

### *Составление портрета «идеального сотрудника»*

В портрет входят следующие характеристики:

1. Половозрастные параметры.
2. Название учебных заведений, где кандидат мог бы получить подготовку. Его специализация и дополнительное образование.
3. Названия возможных занимаемых кандидатом должностей.
4. Профиль и названия подразделений, где кандидат мог получить профессиональные навыки.
5. Минимальный опыт работы.
6. Список должностных обязанностей, которые кандидат должен был выполнять.
7. Знания, необходимые кандидату.
8. Навыки, которыми кандидат должен владеть.
9. Психологические качества, соответствующие требованиям должности.
10. Психологические качества, несовместимые с работой на данной должности.
11. Психологические характеристики, позволяющие достичь совместимости с сотрудниками.
12. Характеристики сотрудника, соответствующие корпоративной культуре организации.
13. Личностные параметры сотрудника.

## *Приложение 7*

### *Система продвижения по службе*

#### *1. Продвижение по результату*

— Продвижение работника согласно его заслугам в достижении целей.

— Компетентность определяется как выполнение работы способом, позволяющим получать искомый результат.

## *2. Продвижение по усердию*

— Служащего ценят за исполнительность, аккуратность, соблюдение правил, процедур, инструкций, толерантность по отношению к начальству, участие в организационных интригах и т. п.

— Компетентность определяется как содействие размеренному течению жизни внутри организации.

## *3. Продвижение на основе предпочтительности*

— Гласная предпочтительность: всем известно, какие качества работника признаются главными. Компетентность определяется как соответствие стереотипу данной организации.

— Тайная предпочтительность основана на личных привязанностях и антипатиях. Компетентность определяется как способность обнаружить и удовлетворить личные вкусы начальства.

## *4. Продвижение по старшинству*

— В организации утверждается глубокое спокойное восприятие жизни, поскольку при такой системе каждому открыт путь в главные начальники.

— Компетентность определяется как способность дожить до нужного срока.

## *5. Продвижение с участием кандидата*

— Инициатива чаще всего бывает похвальна.

— Компетентность определяется как способность кандидата в достаточной степени объективно оценить качество собственной работы.

Евгений Александрович НАУМЕНКО

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

*Учебное пособие*

*Второе издание, переработанное и дополненное*

Редактор	<i>Е. В. Гончаренко</i>
Технический редактор	<i>Н. Г. Яковенко</i>
Компьютерная верстка	<i>А. О. Макарова</i>
Трафаретная печать	<i>А. В. Ольшанский</i>
Офсетная печать	<i>В. В. Торпов, С. Г. Наумов</i>



Подписано в печать 06.09.2010. Тираж 850 экз.  
Объем 21,5 усл. печ. л. Формат 60×84/16. Заказ 495.

---

Издательство Тюменского государственного университета  
625000, г. Тюмень, ул. Семакова, 10  
Тел./факс: (3452) 45-56-60, 46-27-32  
E-mail: izdatelstvo@utmn.ru