



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Высшая школа  
экономики  
и менеджмента**

**Ю. А. МАЛЬЦЕВА  
О. Ю. ЯЦЕНКО**

# ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие





Министерство образования и науки Российской Федерации

Уральский федеральный университет  
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

**Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко**

## **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Учебное пособие

Рекомендовано методическим советом УрФУ для студентов,  
обучающихся по направлениям подготовки  
«Менеджмент», «Финансы и кредит»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2016

УДК 005.95(075.8)

ББК 88.5я73

М21

Рецензенты:

канд. экон. наук, доц., проф. *Минина Т. Б.* (УрГЭУ);  
завкафедрой управления персоналом, канд. пед. наук, доц. *Бусыгина И. С.* (Гуманитарный университет)

Научный редактор — канд. социол. наук, доц. *Костылева Н. В.*

*На обложке использовано изображение с сайта girlsinfo.ru*

**Мальцева, Ю. А.**

М21 Психология управления : учеб. пособие / Ю. А. Мальцева, О. Ю. Яценко. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. — 92 с.

ISBN 978-5-7996-1777-6

Пособие подготовлено в целях формирования системных знаний магистрантов направлений 38.04.02 «Менеджмент» и 38.04.08 «Финансы и кредит» о психологических и коммуникативных техниках и технологиях делового взаимодействия. Материалы учебного пособия способствуют формированию психологической управленческой культуры руководителя, позволяющей эффективно осуществлять организационно-управленческую деятельность в профессиональной сфере.

Библиогр.: 69 назв. Табл. 1.

УДК 005.95(075.8)

ББК 88.5я73

ISBN 978-5-7996-1777-6

© Уральский федеральный  
университет, 2016

## Введение

**В**ызовы современной экономической ситуации и тренды в развитии магистерских программ направлений «Финансы и кредит», «Менеджмент» актуализируют потребность развития компетенций обучающихся, которые способствуют их карьерному росту, в агрессивной и быстроизменяющейся среде. Неслучайно в федеральных государственных образовательных стандартах 38-й укрупненной группы направлений, утвержденных в 2015 г., выделяются следующие общекультурные и общепрофессиональные компетенции:

- готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;
- готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала;
- готовность руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия.

Подобная ситуация актуализировала исследовательские усилия в сфере психолого-управленческой проблематики. Планирование развития личности и управленческого ресурса

руководителя, овладение психологическими техниками и современными коммуникативными технологиями делового общения — сфера ответственности психологии управления. Кроме того, практика менеджмента убедительно доказывает, что межличностные отношения и межгрупповые коммуникации для руководителя всегда остаются особыми проблемными зонами, нивелировать негативное воздействие которых способна психология управления.



## РАЗДЕЛ А. ОБЩАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ

.....  
*Глава 1. Теоретические подходы к структуре личности | Глава 2. Психические процессы  
и свойства личности | Глава 3. Индивидуально-психологические особенности  
личности: темперамент и характер*  
.....

## Глава 1. Теоретические подходы к структуре личности

**П**роблема сущности и определения личности человека — смысловая доминанта духовных, религиозных и научных изысканий. Сменяющиеся культурные эпохи и научные парадигмы предлагают свои варианты ответов, подтверждая, таким образом, открытость и незавершенность, неокончателность любого из них. Как метко подмечает Бердяев Н. И., тайна уникальности личности никому не понятна до конца. Жизнедеятельность человека, в том числе и профессиональная — архисложный и многоплановый, зачастую болезненный процесс взаимодействия с другими людьми, успешность которого во многом зависит от знания структуры и процессов формирования личности.

Подчеркнем, что личность — предмет исследования множества наук: философии и социологии, педагогики и этики, теории организации и управления персоналом, общей и социальной психологии и других. И каждая наука дает свою дефиницию понятия «личность». Но все ученые сходятся на том, что личность — это некая целостность или системообразующее единство, а знание структуры личности — предпосылка для эффективного управления ее деятельностью.



В классической и современной психологии подходы к структуре личности разнообразны и антагонистичны: биологические, биосоциальные и социальные. Кратко охарактеризуем некоторые из них.

Представители психоаналитического направления (З. Фрейд, Э. Фромм, К. Хорни и др.) в структуре личности постулируют противоборство природного (биологического) и социального, а также принцип бессознательного сопротивления общественному давлению. Так для З. Фрейда именно бессознательное становится существенной реальностью психического, а структура психического аппарата, по его мнению, состоит из Оно (Id), Я (эго) и сверх-Я (супер-эго). Оно — базис индивидуальности, средоточие инстинктивных побуждений и сексуальных влечений, настоятельно требующих удовлетворения. Супер-эго руководствуется социальными нормами и запретами. Эго, таким образом, оказывается меж двух огней: противостоит, сопротивляется давлению социальных норм, с одной стороны, и глубинным влечениям — с другой, находясь в состоянии тревоги и вырабатывая разнообразные защитные механизмы.

Прямо противоположный принцип — ведущая роль социального — положен в основу советской психологии, иерархизирующей структуру личности от элементарных природных элементов к высшим социально детерминированным (Л. С. Выготский, Б. Г. Ананьев, К. К. Платонов и др.). Согласно К. К. Платонову, предполагается структурная иерархия четырех уровней: темперамента, особенностей психических процессов, «опыта» (привычки, умения, навыки, знания) и направленности личности. Психологическая структура личности, по С. Л. Рубинштейну, — это сложное целое, в котором выделяются три блока:

- 1) что человек хочет — к чему человек стремится, что его привлекает, т. е. направленность личности, система ее отношений с окружающим миром;
- 2) что человек может — возможности личности, ее способности, психологические предпосылки его успешной деятельности;

- 3) что он есть — психологические особенности темперамента и характера, поведения личности.

Отметим, что представители общей психологии справедливо утверждают, что психическая структура личности будет неполной, если исключить из нее психические процессы и состояния. По мнению большинства исследователей, психические процессы обеспечивают связь личности с действительностью. В них формируются свойства личности. «Психические свойства личности — это устойчивые образования, обеспечивающие определенный качественно-количественный уровень психической деятельности и поведения, типичный для индивида... Под психическим состоянием следует понимать определившийся в данное время относительно устойчивый уровень психической деятельности, который проявляется в повышенной или пониженной активности личности» (Богословский В. В., Степанов А. А., Виноградова А. Д. Общая психология. М. : Просвещение, 1981. С. 61). Таким образом, психическое состояние — это и эффект психической деятельности, и фон, на котором эта деятельность или состояние возникает.

В бихевиористских концепциях личность фактически сводится к поведенческим реакциям, на определенный стимул. Личность, согласно Скиннеру Б., — это набор форм реакций, составляющих поведение данного человека. Поведение, по мнению Скиннера Б., — это система оперантных реакций, сформированных на основе прошлого научения, и для того чтобы понять его (поведение), необходимо понять прошлый опыт. Ряд гуманистических концепций личности XX в. противостоит подобному подходу. Так, в психотерапии К. Роджерса личность представляется в модели самосознания, самоощущений и самопереживаний. Фундаментальный компонент структуры личности — Я-концепция, по сути являющаяся интегральным механизмом саморегуляции поведения, который формируется как совокупность соматических и социальных ощущений себя самого и отношений между этими самоощущениями с восприятием индивида другими. Согласно теории

личностных черт Олпорта Г., черты личности как обуславливают определенные поведенческие реакции на внешние стимулы, так и побуждают индивида искать и создавать социальные ситуации, адекватные наличествующей черте, т.е. являются своеобразным мотиватором. По Г. Олпорту, черты могут быть общими (схожие в той или иной степени у определенной совокупности людей) и индивидуальными — уникальными для каждого индивида и отражающими особенности именно его личности. Развитие личности, таким образом, соотносится с динамикой мотивационной системы. Нельзя не отметить в этой связи и гуманистическую концепцию самоактуализирующейся личности Маслоу А., в которой автор выделяет у оптимально функционирующих людей общие психологические свойства. В отличие от представителей психоаналитического подхода, А. Маслоу считал, что социальность — биологически обусловленное свойство человека, а самоактуализирующаяся личность характеризуется высоким социальным потенциалом.

Знаковский А. Н. утверждает, что развитие личности приводит к существенному изменению ее психологической структуры. Она становится социализированной. В качестве основных структурных компонентов личности автор выделяет: потребностно-мотивационный, волевой, познавательный, эмоциональный, характер, способности и самосознание.

Представители социальной психологии (Д. Н. Узнадзе, В. А. Ядов, М. Розенберг, М. Рокич и др.) отмечают, что понятие личности, являясь общепсихологическим, характеризуется в то же время высокой социально-психологической «валентностью», т.е. множеством непосредственных связей и корреляций с различными категориями социальной психологии. Так, В. А. Ядов в качестве системообразующего признака структуры личности выделяет многообразие отношений индивида к условиям его деятельности, его поведенческую готовность, направляющую деятельность. Кузьмин Е. С. и Семенов В. Е. говорят о диспозиционной структуре личности, в которой к низшему уровню относятся элементарные, фиксированные

установки, формирующиеся на основе витальных потребностей и в простейших ситуациях. Следующий уровень — социальные фиксированные установки, содержащие три основных компонента: эмоциональный, когнитивный и поведенческий. Еще один уровень — система ценностных ориентаций на цели жизнедеятельности и средства достижения этих целей, детерминированные общими социальными условиями жизни индивида.

Нельзя не согласиться с мнением авторов, утверждающих, что для психологии управления наиболее близок социально-психологический аспект изучения личности, обнаруживающийся в тех формах деятельности и тех способностях и психических свойствах, которые составляют, как справедливо указывает Е. С. Кузьмин, потенциал ее влияния на других, служат мерой содействия развитию других индивидов. Соглашаясь с представителями социальной психологии (А. А. Урбанович), подчеркнем, что психологию управления интересует, как типологические особенности внутренней структуры личности сказываются на ее участии в сфере управленческих отношений в организации.

### **Задания для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте в целом биологические, биосоциальные и социальные концепции личности. Соотнесите концепции А. Адлера, В. Бехтерева, М. Вертгеймера, Д. Роттера, Дж. Уотсона, Э. Фромма, К. Хорни, Э. Эриксона с указанными подходами.
2. Представьте, что один из пассажиров самолета стал кричать на бортпроводника, принесшего ему вместо воды сок. Прокомментируйте данное поведение с позиций психоаналитического и бихевиористского направлений.
3. Приведите примеры позитивного, негативного подкрепления и наказания с позиции оперантного бихевиоризма Б. Скиннера.

4. Перечислите психологические свойства оптимально функционирующей личности А. Маслоу. Согласны ли вы с этим списком?
5. Проанализируйте локализацию причин, которыми вы объясняете как собственное поведение, так и поведение других, и определите ваш тип локуса контроля. Затем определите его с помощью теста Дж. Роттера и сопоставьте полученные результаты.
6. Почему, по вашему мнению, гештальт должен быть завершен?
7. Согласны ли вы с утверждением: личность — это синоним психической жизни? Поясните свой ответ.

## Глава 2. Психические процессы и свойства личности

**К**ак отмечалось в первой главе, психические процессы — основа для формирования психических свойств личности. Все психические процессы взаимосвязаны, и, по мнению большинства исследователей, они образуют единый целостный процесс, называемый психикой. Вместе с тем все психические процессы традиционно разделяются психологами на три группы:

- познавательные (ощущение, восприятие, мышление, сознание, речь, внимание, память, воображение);
- эмоциональные (эмоции, чувства, аффекты);
- волевые.

Дадим краткую характеристику некоторым из них.

Ощущения лежат в основе чувственного познания и являются первичной формой, в которой устанавливается психическая связь организма со средой. Это, по мнению классиков психологии, — отражение отдельных свойств предметов при их непосредственном воздействии на органы чувств. Традиционно в качестве основных видов ощущений выделяют зрительные, слуховые, вибрационные, обонятельные, вкусовые, кожные, статические, кинестезические и органические ощущения. Для возникновения ощущения необ-

ходимо, чтобы стимул, вызывающий его, достиг определенного значения — абсолютного нижнего порога ощущения. Отметим, что для каждого вида ощущений свои пороги. Пороги ощущений не постоянны и способны изменяться. Это связано с тем, что органы чувств могут адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. Способность порогов ощущений изменяться называется адаптацией ощущений. Нельзя не отметить и связанное с адаптацией явление контраста, т. е. изменение чувствительности под влиянием раздражения как предшествующего, так и сопутствующего.

В процессе познавательной деятельности человек получает знания об окружающем мире не только через ощущения, но и через восприятия. Но если ощущения отражают отдельные свойства предметов и явлений окружающего мира, то восприятие дает их целостный образ, оно зависит от определенных отношений между ощущениями. Мы разделяем позицию авторов, утверждающих, что восприятие несмотря на то, что предполагает наличие разнообразных ощущений, не может быть просто сведено к их сумме, так как кроме ощущений включает прошлый опыт человека в виде представлений и знаний. Вслед за классиками подчеркнем, восприятие — это целостное отражение предметов и явлений в совокупности их свойств и частей при их непосредственном воздействии на органы чувств. Ученые указывают также на тесную взаимосвязь процесса восприятия и других психических процессов — мышления, речи, памяти, внимания, воли. Кроме того, восприятие направляется мотивацией и имеет аффективно-эмоциональную окраску.

К основным свойствам восприятия относят предметность, целостность, константность и категориальность. В зависимости от преобладающей роли ведущего анализатора восприятие разделяют на простое и сложное. К простым относятся зрительные, слуховые, осязательные виды. Каждый человек владеет всеми простыми видами восприятия, но одна из этих систем обычно

развита лучше других, что, считают исследователи, соответствует трем основным сферам сенсорного опыта: визуальной, аудиальной и кинестетической. У представителей визуального типа вся воспринимаемая информация представляется в виде зрительных образов. Люди аудиального типа воспринимают мир через звуки. А принадлежащие к кинестетическому типу реагируют на мир, опираясь на свой чувственный опыт и эмоции, они запоминают движения, ощущения, запахи. Для определения ведущего типа восприятия используется диагностика доминирующей перцептивной модальности С. Ефремцева. Сложные виды восприятия выделяются в том случае, если одинаково интенсивно мобилизуются несколько анализаторов. Специальные виды восприятия различают в зависимости от воспринимаемого объекта. В зависимости от степени целенаправленности деятельности личности выделяется произвольное и произвольное восприятие.

«Как и восприятие, память является процессом отражения, но отражается не только то, что действует непосредственно, в данный момент, а и то, что имело место в прошлом. Память — это отражение опыта человека путем запоминания, сохранения и воспроизведения. Память участвует в акте восприятия... но и выступает в качестве самостоятельного психического процесса, не связанного с восприятием» (Богословский В. В., Степанов А. А., Виноградова А. Д. *Общая психология*. С. 199). В основе памяти лежат ассоциации, которые традиционно подразделяются психологами на два рода: простые (по смежности, сходству и контрасту) и сложные (смысловые).

Отметим, что память включает в себя несколько взаимосвязанных процессов: запоминание, сохранение, забывание и воспроизведение. Запоминание — сохранение полученных впечатлений путем связывания их с имеющимся опытом. Характер запоминания, его сила, яркость, четкость зависят от особенностей раздражителя, характера деятельности, психического состояния человека. Процесс запоминания может протекать в трех формах: запечатления (им-



принтинг), произвольного и произвольного запоминания. Запечатление — это прочное и точное сохранение событий в результате однократного предъявления материала на несколько секунд. Произвольное запоминание возникает при отсутствии сознательной установки на запоминание при многократном повторении одного и того же раздражителя, носит избирательный характер и определяется мотивами, целями, эмоциональным отношением к деятельности. Произвольное запоминание характеризуется наличием цели. К рациональным приемам запоминания (мнемическим приемам) относят выделение опорных пунктов, смысловую группировку материала, выделение главного и др. К мнемотехническим — метод Цицерона, акростихов, цепной методики и др.

Сохранение представляет собой процесс удержания в памяти сведений, полученных в опыте. Это процесс активной переработки, систематизации, обобщения материала, имеющий две стороны: собственно сохранение и забывание. Забывание, как естественный процесс, носит избирательный характер, и протекает неравномерно, и может быть полным, частичным и временным. Воспроизведение — процесс, заключающийся в воссоздании в деятельности и общении сохраненного в памяти материала. Различают следующие его формы: узнавание, произвольное и произвольное воспроизведение, припоминание и воспоминание.

Традиционно психологи выделяют следующие виды памяти: двигательную, образную, словесно-логическую, эмоциональную.

Мышление является, по мнению представителей разных школ и направлений, наиболее сложным среди познавательных психических процессов, так как индивид выполняет когнитивные операции во внутренней картине мира, что дает ему возможность познавать и проектировать изменяющийся реальный мир. В классической психологии принято выделять следующие виды мышления: практическое (действенное), конкретно-образное, теоретическое (понятийное). Подчеркнем, что взрослый человек, как правило, не использует только один вид мышления.

Процесс мышления проходит несколько этапов. Первый этап мыслительной деятельности — потребность или необходимость понять, узнать, объяснить, приводящая к осознанию, формулировке задачи. Затем решение задачи и обретение нового знания.

Одной из отличительных особенностей мышления является его отношение к речи. Представители различных психологических направлений по-разному рассматривают и интерпретируют это отношение: мышление независимо от речи, которая, в свою очередь, свободна от мышления; мышление и речь тождественны; мышление и речь нетождественны, но и не обособлены, а находятся в единстве. Разделяя позицию классиков отечественной психологии, мы считаем, что мышление без языка невозможно, оно выражено в речи. Речь, как психическое явление, индивидуальна и носит отпечаток субъективного отражения и выражения конкретным индивидом объективной реальности. К функциям речи относят указание, обобщение и коммуникацию. Если первые две рассматриваются как внутренняя психическая деятельность, то коммуникация — внешнее речевое поведение, направленное на взаимодействие с другими людьми. В данной функции выделяются три стороны — информационная, выразительная и волеизъявительная.

По мнению представителей разных отраслей научного знания, формирование речи было революцией в психическом развитии человека. «Речь обеспечивает новый уровень познания, ... следовательно, развивается и новый вид мышления, отличный от действенного и конкретно-образного мышления высших животных — отвлеченное мышление, а отвлеченное мышление — сердцевина сознания» (Богословский В. В., Степанов А. А., Виноградова А. Д. *Общая психология*. С. 47). Рубинштейн С. Л. выделяет следующие свойства сознания: построение отношений, познание, переживание. Каждый акт сознания, как правило, включает сумму этих компонентов, однако степень их выраженности может быть различной. Вслед за С. Рубинштейном подчеркнем, что сознание

человека может быть не только теоретическим, познавательным, но и моральным. Свое психологически реальное выражение оно получает в том, какой внутренний смысл приобретает для человека все то, что совершается вокруг него и им самим. А самосознание, таким образом, не данность, присущая человеку, а продукт развития, непосредственно включенный в процесс развития личности. В ходе этого развития по мере обретения и накопления человеком жизненного опыта происходит не только познание, но и переосмысливание жизнедеятельности. Этот процесс переосмысления и образует самое сокровенное и основное, экзистенциальное содержание человека, определяет как мотивы его действий и поступков, так и внутренний смысл тех задач, которые он разрешает в жизни, — справедливо полагает С. Рубенштейн.

Очень тесно с понятием «сознание» связано понятие «воля». Оно рассматривается и как психический процесс, и как составляющая других психических явлений и процессов, и как способность личности контролировать свое поведение. Традиционно волю определяют как сознательное регулирование умственных и физических усилий, связанное с достижением цели или удержанием от активности. Таким образом, воля — это регулирующая сторона сознания, выполняющая побудительную и тормозную функции. Волевые действия характеризуются наличием цели, препятствия и напряжения, переживаемого в ходе их выполнения. Выделяют простые и сложные волевые действия. Простые предполагают постановку цели и исполнение, сложные — осознание цели, планирование и исполнение. Подчеркнем, что волевой акт всегда совершается при напряжении, так называемом волевом усилии. Оно характеризуется количеством энергии, затраченной на выполнение целенаправленного действия или на удержание от него. Как показывают исследования, интенсивность и стойкость волевого усилия зависят от ряда факторов: мировоззренческой установки индивида, установки по отношению к деятельности и ее результаты, типа темперамента. Сознательное регулирование и поддержа-

ние волевого усилия осуществляется, как правило, при помощи внутренней и внешней речи.

Представители клинической психологии считают, что волевые качества человека — синтез врожденного и приобретенного. Именно в них сочетаются моральные компоненты воли, формирующиеся в процессе воспитания, и генетические, связанные с особенностями нервной системы. По мнению Б.Д. Карвасарского, волевые качества включают три компонента: психологический, физиологический и нейродинамический — и делятся на «базальные» (первичные) и системные (вторичные).

Как справедливо отмечает А.Д. Виноградова, в восприятии, ощущениях, мышлении и представлениях отражаются качества и свойства предметов и явлений, их взаимосвязи и взаимозависимости, а в эмоциях и чувствах человек проявляет свое отношение к окружающей действительности и самому себе. Чувства и эмоции — взаимосвязанные, но различающиеся явления психической деятельности. Эмоции — достаточно простое и кратковременное переживание, связанное с удовлетворением или неудовлетворением потребностей. Подчеркнем, что эмоции связаны с первоначальными впечатлениями, в то время как чувства — особая личностная форма отношения человека к миру, которая формируется и развивается на основе эмоций. Протекание чувств характеризуется динамикой и фазовостью. Чувства выполняют две функции: регулирующую и сигнальную. Регулирующая функция выражается в том, что стойкие переживания направляют наше поведение. Регулятивные механизмы эмоций снимают избыток эмоционального возбуждения, трансформируя его в соматические проявления: сокращение мимической и дыхательной мускулатуры, секрецию слезной жидкости, что воспринимается человеком как облегчение.

Эмоции и чувства человека сопровождаются выразительными мимическими и пантомимическими движениями. Выразительные движения представляют экспрессивную сторону эмоций и чувств и осуществляют сигнальную функцию, т.е. делают наши пережи-

вания доступными восприятию других людей. Вместе с тем отметим, что не всегда по выразительным движениям можно судить о переживаниях.

В обыденной и профессиональной деятельности личности большое значение имеют эмоциональные состояния. В них раскрываются как типичные для человека особенности поведения, так и нехарактерные для него психические проявления, вызванные особенностями сложившейся ситуации. Подчеркнем, что эмоциональные состояния не только зависят от характера психической деятельности, но и оказывают влияние на нее. К эмоциональным состояниям относят настроение, аффективное состояние и аффект, стресс и фрустрацию. Настроение — эмоциональное состояние, окрашивающее все иные переживания и деятельность человека, стимулирующее или подавляющее активность личности. Настроения различаются разной степенью продолжительности, поэтому выделяют преходящее и устойчивое настроение. У разных людей настроение по-разному проявляется в поведении. Именно особенности волевой регуляции определяют характер владения и управления своим настроением.

Если настроение характеризуется достаточно стабильным уровнем протекания, то аффективному состоянию свойственно нарастание интенсивности. Аффективное состояние — постепенно нарастающее, ярко выраженное эмоциональное напряжение, которое может трансформироваться в энергию для выполнения какой-либо деятельности или завершиться сильной вспышкой — аффектом. Аффект — кратковременная, чрезвычайно интенсивная эмоциональная реакция. В состоянии аффекта, как правило, изменяются привычные установки личности и крайне трудно проявить волевую регуляцию.

Стресс — эмоциональное состояние, вызываемое напряженной и (или) неожиданной обстановкой. Ученые отмечают, что в стрессовом состоянии с трудом может осуществляться целенаправленная деятельность, переключение и распределение внимания, при

этом навыки и привычки остаются без изменения и могут заменить собой осознанные действия. При стрессе возможны ошибки восприятия, памяти, неадекватные реакции на раздражители и т.п. Фрустрация — дезорганизация сознания и деятельности, возникающая в условиях отрицательной социальной оценки и самооценки личности, когда оказываются затронутыми глубокие личностно-значимые отношения. В этом состоянии человек испытывает очень сильное нервно-психическое напряжение.

### **Задания для самоконтроля**

1. Определите ведущий тип восприятия своих одноклассников (коллег). Проверьте полученные вами выводы, используя метод диагностики доминирующей перцептивной модальности.
2. Ознакомьтесь с мнемическими и мнемотехническими приемами. Примените для запоминания текста главы наиболее подходящий вам.
3. Узнайте себя при помощи методик «Корректирующая проба», Мюнстерберга, Равена, «Расстановка чисел».
4. Определите уровень индивидуальной тревожности при помощи шкалы самооценки или личностной шкалы проявлений тревоги, адаптированной Т. А. Немчиным. Существует ли, по вашему мнению, оптимальный индивидуальный уровень «полезной тревоги»? Поясните свой ответ.
5. Охарактеризуйте приемы эмоционального воздействия, наиболее часто используемые в вашей профессиональной деятельности вами или коллегами.
6. В чем различия (если таковые есть) между стрессом и эмоциональным выгоранием?
7. Охарактеризуйте собственное эмоциональное поведение, используя методику диагностики эмоционального выгорания личности В. В. Бойко.

## Глава 3. Индивидуально-психологические особенности личности: темперамент и характер

**И**ндивидуально-психологические особенности личности, по мнению Б. Г. Ананьева, — это высший уровень интеграции индивидуальных свойств человека. Среди индивидуальных особенностей человека отдельное место отводится темпераменту, так как он, являясь природной особенностью поведения, окрашивает все психические проявления индивида, сказывается на характере проявления эмоций и мышления, волевого действия и темпоритма речи. Существует множество теоретических подходов к объяснению сущности темперамента: гуморальная, химические и психологические, анатомические, физические и неврологические теории.

Гуморальная теория (Гиппократ, Гален) связывала состояние здоровья человека с различным соотношением жидкостей в нем. Преобладание крови, слизи, желтой или черной желчи и определяло темперамент человека, который в известной мере зависел также от образа жизни и климатических условий.

Конституциональная типология (Э. Кречмер, У. Шелдон) исходила из различий во внешнем строении тела. Кречмер Э. выделил

три основных типа телосложения и соответствующие им типы темпераментов:

- астеническому типу конституции (длинная и узкая грудная клетка, длинные конечности, удлинненное лицо) соответствует шизоидный темперамент. Шизотимики — замкнутые, аутичные люди, проявляющие склонность к чрезмерной абстракции и плохо приспосабливающиеся к окружению;
- пикническому типу конституции (широкая грудь, коренастая фигура, полнота, круглая голова и короткая шея) — циклоидный (циклотимический) темперамент. Циклотимики общительны, но склонны к перепадам настроения;
- атлетический тип конституции (развитая мускулатура, пропорциональное телосложение, широкий плечевой пояс и узкие бедра) соотносится с эпилептоидным темпераментом. Эпилептоиды обладают сдержанной мимикой и жестами, невысокой гибкостью мышления, как правило, мелочны и трудно приспосабливаются к перемене обстановки.

Шелдон У. также выделил три основных типа соматической конституции: эндоморфный (преобладающее развитие внутренних органов, слабое мешковатое телосложение с избытком жировой ткани) — тип темперамента висцеротония, мезоморфный (развитость мышечной ткани, сильное крепкое тело) — соматотония и эктоморфный (хрупкое телосложение, слабая мускулатура, длинные руки и ноги) — церебротония.

В концепции Павлова И.П. отождествлялись типы темперамента с типами нервной деятельности. Мы разделяем позицию исследователей, утверждающих, что на темпераменте сказываются не только свойства и состояние нервной системы, но и соматическая организация индивида. Таким образом, темперамент, по А.Г. Ковалеву, — наиболее общая характеристика импульсивно-динамической стороны поведения человека, выражающая преимущественно свойства нервной деятельности.



Рассмотрим характеристики типов темперамента и охарактеризуем некоторые особенности поведения каждого типа.

**Холерический темперамент.** Представители этого типа отличаются повышенной возбудимостью и, как следствие, неуравновешенностью поведения. Как правило, холерики вспыльчивы, прямолинейны, энергичны. Для них характерны быстрая и громкая речь, резкие, порывистые, угловатые движения, общая подвижность, цикличность в работе. Холерик быстро схватывает суть вопроса, со страстью берется за дело и работает с подъемом, деятелен и энергичен, но заканчиваются силы, наступает подавленное настроение, и он ничего не делает.

**Сангвинический темперамент.** Представители данного типа легко приспосабливаются к изменяющимся условиям, общительны и жизнерадостны. У сангвиника эмоции легко возникают и сменяются, легко переключается внимание. Таких людей отличают повышенная моторность, подвижность, активность. Они продуктивны при динамической и разнообразной работе, не требующей кропотливости и терпения, а если дело носит будничного характера, они становятся скучными и вялыми и перестают заниматься им. Как правило, сангвиники склонны преувеличивать свои возможности.

**Флегматический темперамент.** Представители этого типа уравновешенны и спокойны, последовательны, в меру общительны, основательны. Для них характерны малоподвижность, невозмутимость, умение сдерживать порывы и следовать выработанному распорядку. Они могут выполнять работу, требующую длительного и методического напряжения, хладнокровия или длительного периода работоспособности. У флегматиков движения скупы, но рациональны. Им нужно время для сосредоточения или переключения внимания.

**Меланхолический темперамент.** Представители данного типа отличаются высокой эмоциональной чувствительностью и повышенной ранимостью, склонны к переживаниям и, как правило,

нерешительны. Движения медлительны, им свойственны замкнутость и плохая сопротивляемость трудностям. В привычной для них обстановке и дружелюбном коллективе могут быть достаточно контактными и проявлять настойчивость.

Материал, изложенный выше, свидетельствует, что темперамент сказывается на характере активности человека, его деятельности, степени легкости приспособления к изменяющимся условиям. Вместе с тем отметим, что проявления темперамента зависят от волевого ритма и общей культуры человека.

Подчеркнем, что то, насколько человек проявляет энергию и неутомимость, способность страстно увлекаться и уравновешенность в поведении, гибкость и динамичность в отношениях, легкость контакта с окружающими, говорит о качественных особенностях личности и ее возможностях, которые определенным образом сказываются на профессиональной деятельности и поведении индивида. Следовательно, как справедливо пишет А. Г. Ковалев, при анализе поведения человека необходимо учитывать не только временные состояния, но и устойчивые отношения, и характер личности в целом.

Характер — это система свойств личности, находящихся в определенных отношениях друг к другу. В психологии представлены разные подходы к описанию структуры характера. Так, Ананьев Б. Г. считает характер выражением и условием цельности личности и к основным его свойствам относит направленность, привычки, коммуникативные свойства, эмоционально-динамические проявления, сформированные на основе темперамента. Левитов Н. Д. говорит об определенности характера, его цельности, сложности, динамичности, оригинальности, силе и твердости. Таким образом, в структуре характера исследователи выделяют две составляющие: 1) черты, выражающие направленность личности (потребности и устойчивые интересы, склонности, цели, идеалы, а также система отношений с окружающей реальностью). Они (черты) представляют индивидуальные специфические

способы реализации отношений личности к действительности; 2) черты характера (эмоциональные, волевые и интеллектуальные). Как правило, черты характера разделяют на основные (ведущие) и второстепенные. Если одна из черт чрезмерно усиливается (выражается), то это — акцентуация характера. Отметим, что акцентуации могут быть временными и постоянными.

Согласно А.Е. Личко, по степени выраженности можно выделить два вида (две стадии) акцентуаций. Явная акцентуация — проблемные черты характера достаточно выражены в течение всей жизни, независимо от степени проблемности ситуации. Это крайний вариант нормы. Скрытая акцентуация — проблемные черты характера проявляются в основном при стрессовых и конфликтных ситуациях — обычный вариант нормы.

Немецкий психолог К. Леонгард полагал, что почти каждый человек может быть отнесен к акцентуированным личностям и предложил следующую классификацию акцентуированных личностей:

- 1) гипертимический тип — доминирует повышенное настроение, контактен и словоохотлив, однако легко отвлекаем и недостаточно серьезен по отношению к профессиональным и семейным обязанностям, легкомыслен и раздражителен. Данному типу присуща жажда деятельности, выразительная мимика и пантомимика. Привлекает к себе оптимизмом, инициативностью, но вместе с тем отталкивает прожектерством. Плохо переносит жесткую дисциплину, одиночество и монотонную работу;
- 2) дистимический тип — преобладает пессимистическое настроение, малоконтактен и немногословен, как правило, домосед. Данный тип отличается серьезностью, добросовестностью, обостренным чувством справедливости, неконфликтностью и вместе с тем пассивностью, замедленностью мышления, индивидуализмом;
- 3) циклотимный (аффективно-лабильный) тип — данному типу свойственны периодические и достаточно частые сме-

- ны настроения. В периоды повышенного настроения общителен и по манере поведения напоминает гипертимный тип, в периоды подавленного — замкнут и по манере поведения напоминает дистимный тип;
- 4) возбудимый тип — недостаточно управляем, свойственна импульсивность реакций. Занудлив и угрюм, неуживчив в коллективе и властен в семье. В эмоционально спокойном состоянии добросовестен и аккуратен, при эмоциональном возбуждении слабо контролирует поведение, раздражителен и вспыльчив;
  - 5) застревающий тип — данному типу присуща патологическая стойкость аффекта, злопамятность, честолюбие, подозрительность, ревность, настойчивость, склонность к перфекционизму и нравочениям. Умеренно общителен, в конфликтных ситуациях активен. Особо чувствителен к социальной справедливости, вместе с тем обидчив и злопамятен;
  - 6) педантичный тип — характерна ригидность нервных процессов, добросовестность, обязательность, аккуратность. Малоконфликтен, но предъявляет окружающим много формальных требований, надежен в делах, но брюзглив и зануден;
  - 7) тревожный (боязливый) тип — робкий, неуверенный в себе, малоконфликтный и вместе с тем дружелюбный, самокритичный и исполнительный;
  - 8) эмотивный тип — данному типу свойственна чрезмерная чувствительность, сострадательность и слезливость, доброта и тонкость эмоций, обостренное чувство долга и исполнительность. Предпочитает общаться с ограниченным кругом избранных лиц, с которыми у него доверительные отношения. Редко является инициатором конфликтов, обидчив, но обиды «носит в себе» и старается не показывать их окружающим;

- 9) демонстративный тип — общителен, стремится к лидерству и похвале. Самоуверен и артистичен, эгоистичен и способен увлечь других, хвастлив, обладает высокими притязаниями и склонностью к интригам и провокации конфликтов;
- 10) аффективно-экзальтированный тип — этому типу свойственны общительность, многословие, влюбчивость, искренность и внимательность к друзьям и близким, подвержен сиюминутным настроениям и панике. Легко вступают в спор, но не доводят его до конфликтных ситуаций;
- 11) экстравертированный тип — открыт и общителен, исполнительен, редко конфликтует и не стремится к лидерству. Располагает к себе готовностью слушать собеседника, но подвержен постороннему влиянию;
- 12) интровертированный тип — замкнут, малоконтактен, зачастую эмоционально дистанцирован и оторван от реальности, погружен в свои размышления, не любит вмешательства в личную жизнь и слабо привязан к людям. Отличается принципиальностью, твердостью убеждений, упрямством.

Мы согласны с мнением авторов, утверждающих, что в процессе как повседневной, так и профессиональной деятельности с акцентуированными личностями приходится иметь дело достаточно часто, поэтому важно знать особенности их поведения и отношения к людям. Для определения акцентуаций характера использует характерологический опросник Х. Шмюшека.

Как отмечают многие исследователи, попытки, предпринимаемые психологами для классификации типов характеров в целом, до сих пор не увенчались успехом в силу разных причин: и множества классификационных признаков, и характерологических свойств, и динамичности структуры характера и т. д. Таким образом, вопрос о классификации типов характера, обнаружении закономерной связи в их формировании и проявлении остается открытым. В этой связи представляет интерес понятие «социального характера», предложенное Э. Фроммом и трактуемое как совокуп-

ность черт характера, присутствующая у большинства членов социальной группы и возникающая в результате общих для них переживаний и общего образа жизни.

Ниже представлены некоторые типологии социальных характеров.

Фромм Э. выделил три типа социальных характера: мазохист–садист, разрушитель, конформист-автомат.

Мазохист–садист — такому человеку очень сложно наладить отношения с окружающими людьми. Причина в том, что во всех бедах и неудачах, которые с ним происходят, он винит только окружающих или себя, нивелируя роль обстоятельств. Таким образом, найдя причину в окружающих людях и (или) себе, он пытается исправить свое положение, направив агрессию соответственно на окружающих или на себя. Подобные люди очень требовательны, они стремятся к идеальности, и, как следствие, стремятся переделать других, иногда и против их воли. У людей-мазохистов часто проявляются садистские наклонности. Они наслаждаются страданиями окружающих, им нравится, когда остальным плохо, поэтому они намеренно причиняют боль и страдания, ставят в зависимость от себя. Таких людей называют «авторитарная личность».

Разрушитель — такой человек обычно бессилен перед обстоятельствами из-за того, что обладает слишком слабым характером. Он не может принять тот факт, что его возможности ограничены, и пытается решить это насильственным способом. Разрушитель стремится полностью уничтожить обидчика, отомстить ему. Так ему становится легче, происходит снятие тревог и страха.

Конформист-автомат — при сложных обстоятельствах такой человек плывет по течению, собственное мнение для него не важно, он действует и думает так, как остальные в такой же ситуации. Всегда подчиняется окружающим людям и обстоятельствам, никогда не отстаивает собственную позицию, точку зрения. У такого человека нет своих четких убеждений, он легко подстраи-

вается под все новое, меняя свой образ мышления и поведения (За белым кроликом [Электронный ресурс]: психол. портал. URL: <http://psy-sait.ru/> (дата обращения: 20.03.2016)).

Шостром Э. характеризует тип социального характера, называемого манипулятором. Человек не рождается манипулятором, а развивает эту способность бессознательно для того, чтобы избегать неприятностей и добиваться желаемого. Манипулятор — личность, использующая или контролирующая себя и других людей в качестве вещей. По мнению автора, это — личность, самоуничтожающая себя. Шостром Э. считает, что манипулятор есть в каждом из нас. Выделяют несколько типов манипулятора:

- 1) Диктатор — преувеличивает свою силу. Доминирует, приказывает, цитирует авторитеты и делает все, чтобы управлять своими жертвами. Его варианты: Настоятельница, Настоятель (Игумен), Начальник, Босс, Младшие боссы;
- 2) Тряпка (слабак). Как правило, жертва Диктатора, его противоположность. Добивается немало мастерства во взаимодействии с ним. Преувеличивает свою чувствительность, многое забывает, не слышит, молчит. Варианты: Мнительный, Глупый, Хамелеон, Конформист, Стеснительный, Уступающий;
- 3) Вычислитель — данный тип преувеличивает свой контроль. Обманывает, лжет, старается перехитрить и проверить других людей. Это Делец, Аферист, Игрок, Создатель рекламы, Шантажист, Рассчитывающий все наперед;
- 4) Прилипала. Полная противоположность Вычислителю. Преувеличивает свою зависимость. Это личность, жаждущая быть ведомой, дурачимой, предметом забот. Позволяет другим делать за него работу. Паразит, Нытик, Вечный ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный;
- 5) Хулиган. Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Он Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий, в женском варианте — Сварливая баба;

- 6) Славный парень — склонен преувеличить свою заботливость, любовь, убивает своей добротой. В некотором смысле столкновение с ним более вредно, чем с Хулиганом. Славный парень почти всегда выигрывает. Его варианты: Угодливый, Доброжелательный, Моралист, Человек организации;
- 7) Судья. Преувеличивает свою критичность. Никому не верит, преисполнен обвинений, негодования, с трудом прощает. Всезнающий, Обличитель, Собиратель улик, Судебный пристав, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину;
- 8) Защитник. Противоположность Судье. Чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибкам. Он вредит другим, безмерно им сочувствуя и не давая своим подзащитным встать на ноги и расти самостоятельно. Вместо того чтобы заняться своим делом, готов заботиться о нуждах других. Варианты Защитника: Наседка, Утешитель, Покровитель, Ученик, Помощник, Самоотверженный. [Сайт о психологии [Электронный ресурс]. URL: <https://pro-psichology.ru/> (дата обращения: 20.03.2016)).

### **Задания для самоконтроля**

1. Опишите, как поведут себя типичные представители четырех основных типов темперамента в ситуации, когда каждый из них опаздывает сдать порученную ему руководителем срочную работу.
2. По вашему мнению, определяется ли работа трудового коллектива качествами характера индивидов, его составляющих? Поясните свой ответ.
3. С помощью характерологического опросника Х. Шмышека определите акцентуацию характера. Соответствуют ли полученные результаты вашему представлению о собственном стиле общения.



4. Сопоставьте концепции акцентуаций по А.Е. Личко и К. Леонгарду. Приведите аргументы в защиту (опровержение) каждой из концепций.
5. Определите, кем являются ваши одноклассники — экстравертами или интровертами. Поясните свой выбор. С помощью личностного опросника Г. Айзенка или опросника Р. Кэттела проверьте правильность своих выводов.
6. Приведите примеры исторических личностей, соответствующих, по вашему мнению, типологиям Э. Фромма и Э. Шострома.
7. Согласны ли вы с позицией Шострома: манипулятор сам уничтожает себя? Поясните свой ответ.



## РАЗДЕЛ Б. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАЛОЙ ГРУППОЙ И КОЛЛЕКТИВОМ

.....  
*Глава 1. Общие понятия о группах и коллективах | Глава 2. Социально-психологические  
особенности группового взаимодействия | Глава 3. Руководство и лидерство |  
Глава 4. Психологическое воздействие*  
.....

## Глава 1. Общие понятия о группах и коллективах

**Ч**еловек — существо биосоциальное. Для него является естественным стремление к объединению, общению и взаимодействию с другими людьми, существование в группе, социальный опыт, собственная оценка других людей и оценивание его членами группы. Само понятие «группа» трактуется по-разному в системе научных дисциплин и подходов.

Приведем достаточно устоявшееся и часто встречающееся определение группы: это относительно обособленное объединение небольшого количества людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение определенного промежутка времени. Группа обладает определенным групповым потенциалом или возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с внешней средой и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении. К характерным чертам группы относят: идентификацию членов группы и их действий с группой в целом, взаимодействие членов группы в форме непосредственных контактов, присутствие как формального, так и неформального распределения ролей.

В общей психологии в зависимости от близости и глубины складывающихся взаимоотношений выделяют малую и первичную группы. Малая группа — это относительно устойчивое, немногочисленное по составу, связанное общими целями объединение людей, в котором осуществляется непосредственный контакт между его членами. По принципу и способу образования различают условные и реальные, формальные и неформальные группы. Формальная группа — это специально организованная для решения определенных задач группа, в которой четко структурированы позиции ее членов, предписанные групповыми нормами. Поэтому в формальной группе, как правило, сформулирована цель ее существования, определена структура власти, заданы позиции и роли ее членов, регулирующие вертикальные и горизонтальные отношения в группе и т. п. Неформальная группа обычно создается стихийно на основании каких-либо общих интересов и склонностей ее членов. При этом неформальная группа может создаваться как внутри формальной, так и возникать вне ее (Евтихо О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб. : Речь, 2010. С. 157–158]. Также существует разделение групп на группы членства и референтные группы — наиболее значимый круг общения, являющийся для индивида важным ориентиром, на который он намерен равняться при принятии групповых норм и индивидуальных решений.

Андреева Г. М. предлагает следующую классификацию групп:

- условные (объединенные по определенному признаку — пол, возраст, профессия и т. д.);
- лабораторные;
- естественные (члены этих групп связаны между собой определенными взаимоотношениями);
- неорганизованные и организованные группы, подразделяющиеся в свою очередь на внешнеорганизованные (производственная, учебная, кооперация) и внутреннеорганизованные (корпорации, коллективы).

Независимо от типа группы специалистами выделяются факторы, характеризующие построение, структуру и процесс ее функционирования. К ним относятся характеристики членов группы (свойства и индивидуально-психологические особенности личности, образование и жизненный опыт), структурные характеристики (коммуникации и нормы поведения, распределение ролей и статусов, симпатии и антипатии, сила и конформизм во взаимоотношениях) и ситуационные характеристики группы.

Подчеркнем, что взаимодействие индивида и группы имеет двустороннюю направленность: группа меняет личностные характеристики, и индивид воздействует и влияет на группу. Взаимодействие с группой может иметь характер кооперации, слияния или конфликта.

Подобная взаимозависимость обуславливает, на наш взгляд, фокус исследования групп в психологии. Для общей психологии характерно изучение группы как фактора влияния на индивида, его индивидуально-типологические и поведенческие особенности. Для социальной — процессы взаимодействия и взаимозависимости между индивидами в группах, между личностью и группой и группы как целостности. В данном разделе дефиниция группы будет рассматриваться преимущественно с позиций социальной психологии.

Понятие группы шире понятия коллектива. Коллектив отличается от группы тем, что представляет собой совокупность людей, составляющих часть общества, объединенную общими целями и близкими мотивами совместной деятельности, которые подчинены целям этого общества. Как коллектив, группа должна обладать, таким образом, следующими признаками: наличием совместных целей; взаимодействием людей, направленным на достижение целей; взаимным психологическим признанием (совместимость) членов группы; стабильностью их отношений, приводящей к взаимовлиянию и общности мышления.

В управленческой науке достаточно основательно проработаны классификации коллективов. В зависимости от степени фор-

мализации связей выделяют формальные и неформальные коллективы, в соответствии с причинами образования — коллективы, ориентированные на достижение определенной цели, на удовлетворение разделяемого всеми интереса, на общение. По механизму формирования выделяют стихийно сложившиеся и сознательно организованные, исходя из сроков существования — временные и постоянные, по размерам делят на малые и большие, по способу регулирования деятельности выделяют управляемые со стороны и самоуправляемые коллективы и т. д.

Кузьмин Е. С. и Семенов В. А. полагают, что степень развитости группы и коллектива может быть разной. Это зависит от таких условий, как время их существования, взаимная зависимость их членов, структурированность или организованность (в смысле оптимального распределения функций).

Представим некоторые модели стадийности развития группы. Так, Кузьмин Е. С. выделяет три уровня: номинальную группу, кооперацию, коллектив. Обозов Н. Н. подразделяет развитие группы на четыре этапа: диффузную группу, ассоциацию, корпорацию, коллектив. Согласно концепции А. В. Петровского, строение группы многоуровневое: центральное звено — предметная деятельность группы, заданная социальной структурой, в которую данная группа включена. Эта предметная деятельность является социально-позитивной. Определить степень ее развития можно при помощи трех качественно-количественных оценок по следующим параметрам: выполнению группой основной общественной функции, соответствию группы социальным нормам, способности группы обеспечить ее членам возможность для полноценного развития личности. Второй слой групповой структуры — ценностно-ориентационное единство — это фиксация отношений каждого члена группы к целям и задачам групповой деятельности, развитие мотивации членов группы, эмоциональной идентификации с группой и т. д. Данный уровень подразделяется на два: на слой, фиксирующий отношения к деятельности,

и слой, фиксирующий межличностные отношения, опосредованные деятельностью. Как отмечалось ранее, Н. Н. Обозов выделяет еще один уровень групповой структуры, где фиксируются поверхностные связи между членами группы. Это та часть межличностных отношений, которая построена на непосредственных эмоциональных контактах, не опосредованных ни групповым целеполаганием, ни групповыми ценностными ориентациями. В концепции Л. И. Уманского поэтапное развитие группы характеризуется как последовательная смена стадий, различающихся степенью психологической интегрированности в деловой и эмоциональной сферах. Характерными признаками развития группы выступают: направленность, организованность, подготовленность к выполнению совместной деятельности, интеллектуальная, эмоциональная и волевая коммуникативность, стрессоустойчивость. Целостными характеристиками группы являются сплоченность, микроклимат, референтность, лидерство, интрагрупповая и интергрупповая активность. Развитие группы происходит, по мнению автора, в континууме, где высшая точка — коллектив, а низшая — группа-конгломерат, только что сформированная или собравшаяся группа людей, у которых отсутствуют все эти параметры. Таким образом, исследователем выделяются следующие этапы развития группы как коллектива: номинальная группа, группа-ассоциация, группа-кооперация, группа-автономия. При этом динамика коллективообразования представляет собой достаточно сложный процесс, включающий и периоды быстрого продвижения по уровням, и периоды длительного нахождения на одном уровне (и даже снижение уровня).

Ревская Н. Е. дает такое определение трудового коллектива как социальной группы: совокупность людей, определенным образом взаимодействующих друг с другом, занятых общим делом, осознающих свою принадлежность к данной социальной группе и считающих ее членами с точки зрения других людей. Занковский А. Н. определяет трудовой коллектив как организованное объединение

людей, направленных на достижение общественно значимых целей на производстве.

Резюмируя, отметим, что специалисты выделяют необходимость наличия следующих факторов как условий становления и развития коллективов: целей, отвечающих внутренним интересам людей, выгод от совместной работы, сильного руководителя или лидера, психологической и социально-психологической совместимости членов.

Представляет интерес подход к формированию трудового коллектива, предложенный Резником Г., по мнению которого, это — процесс, как правило, складывающийся из трех стадий (этапов):

- 1) ориентационной стадии — характеризуется наличием трудовой общности, основу объединения ее составляют формально-функциональные связи, носящие вынужденный, обусловленный технологией характер. Они осуществляются в силу внешнего, административного давления, надзора и контроля ради получения вознаграждения за труд, как средства достижения личных целей, не имеющих отношения к главной цели организации;
- 2) взаимоадаптационной — обуславливается наличием сформировавшегося устойчивого «ядра», способного оказывать влияние на других сотрудников, цели которых не совпадают с целями организации. Это «зародыш» реального трудового коллектива, члены которого идентифицируют себя с организацией, воспринимают ее цели, как свои собственные;
- 3) стадии консолидации (сплочения) — трудовая общность является трудовым коллективом, большинство ее членов разделяют цели организации, идентифицируют себя с данной общностью.

Достаточно распространенным является и такой менеджерский подход, согласно которому процесс становления и развития коллектива включает пять стадий. Знакомство: индивиды демонстрируют собственные возможности и вместе с тем выясняют качества других. Сближение: устанавливаются достаточно



прочные контакты между людьми, формируются нормы поведения. На стадии стабилизации формируются общее целеполагание и процесс сотрудничества. Специалисты указывают, что на данном этапе могут образовываться внутриколлективные группировки, борющиеся за власть. Консолидационная стадия характеризуется взаимным доверием, высоким уровнем эффективности работы. «Заболевание», возникающее на данном этапе — стагнация, обусловленная головокружением от побед. На стадии интеграции члены коллектива действуют как единый организм, высок уровень группового самоконтроля. К проблемам, возникающим на данной стадии, можно отнести бюрократизацию.

Подытоживая материал данной главы, подчеркнем, что взаимоотношения в трудовых коллективах требуют постоянного управления и создания субъективных и объективных условий для их формирования и закрепления. Кроме того, перечисленные выше социально-психологические признаки коллектива (коллективообразующие характеристики) определяют развитие других групповых процессов (психологический климат, сплоченность группы и реакции на групповое давление, лидерство и пр.).

### **Задания для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте отрицательные для вашей организации моменты, связанные с групповой формой организации труда.
2. Какие особенности восприятия влияют, по вашему мнению, на притяжение или неприятие человеком других членов группы?
3. Трейси Д. в работе «Менеджмент с точки зрения здравого смысла» формулирует десять основных правил вхождения управленца в коллектив. Как вы полагаете, они применимы в российской практике ведения бизнеса или в данном случае кросскультурные различия не имеют значения?

4. Насколько эффективен в России, на ваш взгляд, смешанный путь формирования коллектива? Почему?
5. Макаренко А. С. считал одним из значимых признаков коллектива — обеспечение личности возможностью удовлетворять духовные потребности и развивать способности. Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните свой ответ.
6. Карлофф Б., Седерберг С. в работе «Вызов лидеров» выделяют следующие признаки команды: общность черт с группой при наличии формальной общей цели, жестком распределении ролей и удовлетворении потребностей личности в причастности, уважении, сыгранность членов и их одинаковые реакции на окружение. Согласны ли вы с подобной характеристикой? Поясните свой ответ.
7. Представьте, что вы руководитель коллектива, находящегося последовательно на 1, 2, 3 стадиях развития, по Г. Резнику. Охарактеризуйте ваши цели на каждой из стадий.

## Глава 2. Социально-психологические особенности группового взаимодействия

**П**сихологические исследования (М. Лернера, В. И. Шерера др.) убедительно доказывают, что не только действительное взаимодействие людей изменяет их отношение друг к другу, но и ожидание этого взаимодействия. Следовательно, социальное восприятие, направленное на создание личностных представлений как о себе самом, так и об окружающих, о социальной группе, определяется типом и характером взаимодействия (в том числе и предполагаемого). Мы полагаем, что данный процесс является одним из самых значимых с точки зрения взаимодействия и взаимозависимости человека и группы.

В психологии к факторам (механизмам) социального восприятия относят:

- эмпатию — понимание эмоционального состояния другого человека;
- аттракцию — основанное на формировании устойчивого позитивного чувства восприятие другого человека. В данном контексте аттракция рассматривается, как правило, в трех аспектах: как процесс формирования привлекатель-

- ности другого, как результат данного процесса и как качество отношений;
- идентификацию, понимаемую в широком смысле как процесс понимания другого, глубинных смыслов его деятельности, осуществляемый путем прямого отождествления или попытки поставить себя на его место;
  - социальную рефлексия, трактуемую как понимание индивидом своих особенностей и того, как они проявляются во внешнем поведении, осознание того, как он (индивид) воспринимается другими людьми;
  - атрибуцию — понимание путем домысливания, или, по-другому, поиск причин при объяснении поведения. Отметим, что объектом атрибутирования может быть как сам индивид, так и другой человек, и группа. Атрибуция бывает диспозиционной, определяющей поведение личности внутренними факторами, и ситуационной, объясняющей поведение внешними факторами. Келли Х. сформулировал критерии, используемые людьми при принятии решений в условиях нехватки информации, т. е. при решении атрибутивных задач, а также ошибки атрибуции.

Мы убеждены, что знание психологических процессов и свойств личности, ее индивидуально-психологических особенностей, а также механизмов и ошибок социального восприятия не просто важно, а необходимо всем членам трудового коллектива (группы). Оно детерминирует как взаимоотношения между членами коллектива, так и с самим коллективом и организацией в целом.

Подытоживая материал, подчеркнем: коллективы различаются психологически. Как справедливо отмечают исследователи, эти различия проявляются в характере психологического состояния каждого из членов, степени их сплоченности и, как следствие, психологическом климате. Охарактеризуем эти элементы.

Важным индикатором, отражающим формирование в трудовом коллективе особого типа связей, позволяющих превратить

формальное объединение людей в действительную группу, является групповая сплоченность. Групповая сплоченность во многом обусловлена психологической совместимостью ее членов и характеризует то, насколько они интегрированы в группу, разделяют цели и ценности групповой деятельности, а также субъективные предпочтения данной группы по сравнению с другой, возникающие в силу эмоциональных причин. Таким образом, групповая сплоченность проявляется в силе притяжения к ней (группе) и воздействия ее на членов, побуждающей их сохранять активность в этой группе и не выходить из нее.

Традиционно выделяют два основных подхода к рассмотрению групповой сплоченности: анализ эмоциональных отношений между членами группы и оценку эффективности взаимодействия членов группы, а именно — их способности и готовности к осуществлению совместной деятельности. В первом подходе анализируется частота и прочность коммуникативных связей, сформированных в группе. При этом сама сплоченность представляется как совокупность всех сил, удерживающих индивида в группе. Так, в социометрии для оценки групповой сплоченности используется индекс групповой сплоченности (чем он выше, тем сильнее группа), рассчитываемый как отношение общего числа взаимных выборов членов группы к числу возможных выборов и уровень благополучия взаимоотношений. При использовании второго подхода сплоченность рассматривается в большей степени с позиций включения индивидов в процесс совместной деятельности. Подобный акцент именно на совместной деятельности более свойственен отечественной психологии.

Как отмечалось в предыдущей главе, А. В. Петровский связывал процесс групповой сплоченности с формированием различных уровней ее структуры. Таким образом, конечным фактором формирования сплоченности выступают не просто общение и эмоциональная привязанность членов группы, а совместная групповая деятельность.

Независимо от подхода, используемого при оценке сплоченности группы, этот показатель является весьма важным индикатором ее жизнеспособности, определяющим готовность ее членов к совместному выполнению поставленных перед ними задач. Формированию групповой сплоченности содействуют такие факторы:

- рациональное распределение функций и престиж самой группы и ее деятельности;
- взаимное доверие и позитивные взаимоотношения между участниками;
- однородность мотивов деятельности и индивидуально значимых для участников задач, в том числе и удовлетворение их личных потребностей, связанных с групповой деятельностью;
- органичное соединение способностей каждого члена группы и соперничество группы в целом с другими группами.

На практике противоположностью сплоченности выступает групповая напряженность, характеризующаяся снижением (а подчас и угасанием) желаний членов группы к совместной жизнедеятельности. Групповая напряженность возникает в результате групповых конфликтов и столкновений между участниками и направлена на разъединение участников. Евтихов О. В. справедливо предостерегает от понимания групповой напряженности как чего-то обязательно негативного и нежелательного в группе, так как в определенных ситуациях напряженность является побудительным и ресурсным фактором, ведущим к изменениям. Антагонистичные явления — групповая сплоченность и напряженность — относятся к динамическим процессам, свидетельствующим о развитии группы, и обозначаемым термином «групповая динамика». Еще один динамический процесс — групповое давление, т. е. воздействие группы на поведение, а зачастую и мнение ее члена. Чем сплоченнее группа, тем такое давление сильнее, исследователи отмечают, что вместе с тем группа становится менее критична по отношению к своим и постепенно переносит давление вовне.

Понятие «социально-психологический климат» впервые в отечественной психологии использовал Н. С. Мансуров, который изучал эффективность работы производственных коллективов в советские годы. Однако развернутую характеристику данного феномена дал В. М. Шепель, по мнению которого, социально-психологический климат имеет три климатические зоны:

- социальный климат — определяется тем, насколько в данной группе осознаны цели и задачи, гарантировано соблюдение гражданских обязанностей и прав работников;
- моральный климат — отвечает за то, какие моральные ценности в данной группе являются принятыми;
- психологический климат — характеризует неофициальные отношения, которые складываются между работниками в непосредственном контакте друг с другом.

Все указанные зоны существуют на двух уровнях. Статический (постоянный) уровень — устойчивые взаимоотношения членов коллектива и их заинтересованность в достижении целей общей совместной деятельности. Динамический уровень, достаточно часто изменяющийся, т. к. это — ежедневный настрой сотрудников в процессе работы, их психологическое настроение. Это психологическая атмосфера в коллективе.

Таким образом, социально-психологический климат подразумевает: «совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива; характер взаимоотношений в коллективе; интегральную характеристику состояния коллектива» (Элитариум 2.0. Современная интерактивная образовательная система [Электронный ресурс]. URL: <http://sdo.elitarium.ru/> (дата обращения: 20.03.2016)). Подытоживая, подчеркнем, что социально-психологический климат определяется совокупностью причин, порождающих определенные установки членов коллектива, которые проявляются в их отношении к своей деятельности и к окружающим.

К факторам формирования социально-психологического климата традиционно относят: внешние (экономическую и общественно-политическую ситуацию в стране и регионе, уровень жизни и т. д.) и внутренние, подразделяющиеся на объективные факторы — ресурсные элементы организации, в том числе отлаженность процесса труда и стиль руководства, и субъективные — личностные качества работников, их психологическая совместимость, половозрастная структура коллектива и пр.

Отечественными психологами (Е. С. Кузьмин, А. Г. Ковалев и др.) предприняты попытки конкретизировать показатели, характеризующие положительный социально-психологический климат. В качестве таких критериев рассматриваются как особенности взаимоотношений — межличностных, правовых и др., так и характеристики эффективности коллективной деятельности. Урбанович А. А. считает, что интегральной характеристикой социально-психологического климата является ценностно-ориентационное единство коллектива.

Общие правила успешного и эффективного управления групповым поведением предложены В. Зигертом и Л. Лангом. Авторы считают:

- группа должна испытать общий успех;
- необходимо укреплять доверие членов группы к лидеру и друг к другу;
- следует развивать и укреплять чувство принадлежности к группе как ощущение особенности и избранности;
- необходимо, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, отвечала мотивации к принадлежности и уважению, в т. ч. и самоуважению;
- следует поддерживать веру группы в реальность выполнения поставленных задач.

Чередниченко И. П., Тельных Н. В. выделили следующие законы психологии управления и управленческой деятельности:

- закон неопределенности отклика. Он основывается на двух психологических явлениях — аппертенце (зависимость восприятий от прошлого опыта) и наличии стереотипов со-



знания. Суть этого закона заключается в том, что разные люди в разное время по-разному будут реагировать на один и тот же раздражитель;

- закон неадекватности взаимного восприятия. В его основе лежат особенности, связанные с искажением (неадекватностью) восприятия. Из этого следует, что мы никогда не узнаем (не раскроем) человека с полнотой, необходимой для принятия решений, связанных с этим человеком;
- закон неадекватности самооценки;
- закон искажения информации. Данный закон означает, что управленческая информация, передаваемая посредством вертикальной коммуникации, будет искажена;
- закон самосохранения. Его суть состоит в том, что любое ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию;
- закон компенсации. Он означает, что человек, имеющий какие-либо недостатки, трудности или проблемы в одной сфере деятельности, старается компенсировать их усиленной работой в другой.

В конце отметим, что работоспособный и сплоченный коллектив проходит длительный процесс становления и развития, в нем немаловажную роль играют знание руководителем законов и закономерностей психологии управления группой и коллективом.

### **Задания для самоконтроля**

1. Приведите примеры ситуаций ошибочных атрибуций из вашей профессиональной деятельности.
2. Какие из рассмотренных в первом разделе психологических процессов, свойств и особенностей личности в наибольшей мере влияют, по вашему мнению, на сплоченность коллектива? Почему?
3. В чем, на ваш взгляд, достоинства и недостатки подхода к формированию коллектива на основе социометрии?

4. Проведите социометрический анализ в своей учебной группе. Соответствуют ли полученные результаты и сделанные на их основе выводы реальной ситуации в группе?
5. Представьте, что вам и вашей группе необходимо разработать проект стабилизации (оптимизации) финансового состояния экономики УрФО. Оцените потенциальные возможности коллег и распределите между ними ролевые позиции в группе.
6. Представьте, что в компании, которой вы руководите, появилась группа, действующая вопреки целям организации. Какие шаги для ее нейтрализации вы предпримите?
7. Представьте ситуацию: на совещании после высказывания одного из коллег руководитель сообщил ему, что «это не его вопрос (тема, проблема)». Какой закон психологии управления был нарушен? Как скажется данное замечание на работоспособности присутствующих?

## Глава 3. Руководство и лидерство

**В** современном мире руководитель является лицом, персонализирующим функции управления. Подчеркнем, что подходов к формулированию и систематизации функций руководителя достаточно много и они весьма подробно описаны в профессиональной и учебной литературе. В данной связи представляет интерес позиция Р. Кричевского, который считает, что руководителю, наряду с традиционными, свойственна еще и психотерапевтическая функция.

Безусловно, уровень управления и ситуации накладывают отпечаток на значимость одних и тех же функций руководителя. Это обусловило формирование в управленческой науке концепции архетипов менеджеров, согласно которой выделяют руководителя-лидера, руководителя-предпринимателя, руководителя-плановика и руководителя-администратора.

Большинство исследователей полагает, что руководство — частный случай управления, часть административной деятельности, в которой различные вопросы менеджмента решаются воздействием на подчиненных, основанном на должностной (формализованной) основе власти и источников, ее укрепляющих. Детерминанта лидерства — социальное взаимодействие. Чернышова И. П. и Тельных Н. В. указывают, что сущностное раз-

личие понятий «руководство» и «лидерство» связано с наличием в любой организации формальных и неформальных отношений. Лидерство — процесс влияния на людей, порожденный системой неформальных отношений, а руководство подразумевает наличие четко структурированных, формализованных отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя, таким образом, предзадается структурой. Лидерство возникает и формируется спонтанно, на уровне неосознаваемых или полусознанных психологических предпочтений.

Отметим, что отечественными психологами основные различия между лидерством и руководством выводятся и из содержания понятий, и из природы возникновения. Руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, в то время как лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», т.е. с точки зрения отношений доминирования и подчинения. Руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, а лидерство возникает спонтанно, как следствие взаимодействия людей.

Представим в таблице обобщенные различия между руководством и лидерством.

Различия руководства и лидерства

<i>Характеристики</i>	<i>Руководство</i>	<i>Лидерство</i>
Сфера деятельности	Социальная система; является элементом макросистемы	Малая группа; является элементом микросреды
Причина возникновения	Посредством назначения	Стихийно

## Окончание таблицы

<i>Характеристики</i>	<i>Руководство</i>	<i>Лидерство</i>
Система санкций	Присутствует	Отсутствует
Отношение власти-подчинение	Социальная	Психологическая
Правовой процесс	Регламентирована обществом	Не регламентирован
Уровень стабильности	Достаточно высокий	Невысокий — зависит от эмоционального состояния группы
Регуляция отношений в группе	Регулятор официальных отношений	Регулятор межличностных отношений
Лидирующие отношения	Начальник — подчиненный	Лидер — последователь
Доминанты	Сила и принуждение	Побуждение и воодушевление
Процесс принятия решений	Опосредован	Более простой, непосредственен
Основа деятельности	Плановая	Видение

Вместе с тем нельзя не отметить имеющееся в некоторых случаях совмещение роли лидера и руководителя. Как отмечает А. А. Урбанович, руководителя-лидера характеризует ряд способностей: организаторские и представительские, умение воспринимать общие нужды и проблемы и замыкать на себе ту часть работы, направленной на удовлетворение этих нужд и решение проблем, которую остальные члены коллектива осилить не могут, а также

чуткость и проницательность, эмоционально-психологическое воздействие и оптимизм.

По результатам исследований деятельности успешных организаций, проведенных учеными из Мичиганского университета, руководитель-лидер характеризуется следующими параметрами и принципами управления:

- преобладанием общего стратегического руководства, направленного на достижение цели;
- приоритетностью управленческой работы в целом, а не отдельных указаний;
- фокусировкой внимания на планировании и решении специальных задач;
- привлечением работников к процессу принятия решений;
- использованием подхода, в основе которого работник — центр трудовых интересов. При этом не только выражается, но и проявляется искренняя забота о нуждах и проблемах рабочих.

Мы полагаем, что проблема соединения двух ролей в одном человеке связана прежде всего с актуализацией тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя. Подчеркнем, что большинство специалистов сходятся во мнении, что успешный руководитель должен стать лидером, способным оказывать влияние на мнения, позиции, исполнительскую деятельность работников, а это значит, что он должен обладать некими определенными характеристиками, свойствами, качествами.

Питерс Т. выделяет около 50 характеристик лидерства. Минтцберг Г. называет восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру. Алиев В. Г. указывает на следующие необходимые качества и черты личности:

- доминантность как умение влиять на подчиненных;
- уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- креативность, способность к творческому решению задач;

- высокий уровень интеллектуального развития, стремление к достижению цели и предприимчивость;
- ответственность и надежность в выполнении заданий;
- честность, верность данному обещанию и гарантиям;
- независимость, самостоятельность в принятии решений;
- гибкость поведения в изменяющихся ситуациях, общительность.

Кеттел Р. и Стайс Г. утверждали, что лидеры значительно отличаются от остальных членов группы восемью следующими свойствами личности:

- 1) нравственной зрелостью, или силой «Я»;
- 2) влиянием на окружающих, или доминированием;
- 3) целостностью характера, или силой «Сверх-Я»;
- 4) социальной компетентностью, предприимчивостью;
- 5) проницательностью;
- 6) независимостью от сильных вредных влечений;
- 7) силой воли, управлением своим поведением;
- 8) отсутствием излишних переживаний и нервного напряжения. При этом индивид с низким показателем социальной компетенции (робость, пассивность, неуверенность в себе) или лишенный сильных переживаний и нервного напряжения вряд ли вообще может стать лидером.

Многие авторы тем не менее отмечают, что эффективность лидера зависит не только от его качеств, но и от характеристик его последователей, сторонников, и ситуации, особенности решаемых задач. Отсюда и многообразие классификаций лидеров. Рассмотрим некоторые из них.

Традиционно классической считается типология, предложенная М. Вебером. Классификационным признаком в ней выступают основания легитимности власти политических лидеров. В соответствии с данным критерием выделяются три типа лидерства:

- 1) традиционное лидерство базируется на обычаях и традициях, устоях и силе привычки. Отношения между лидерами

- и последователями основываются на личной преданности последователей, обусловленной или силой традиции, или силой произвола лидера, которому позволительна свобода действия, основывающаяся на традиции. Основа легитимности и ограничения деятельности лидера — традиции;
- 2) рационально-легальное лидерство основывается на общепризнанном правовом порядке. Оно подчиняется официально установленным нормам, правилам и процедурам;
  - 3) харизматическое лидерство определено верой в необыкновенные, выдающиеся качества лидера. Харизмой, отмечал М. Вебер, обозначается определенное качество личности, считающееся необычайным, благодаря которому она оценивается как одаренная сверхъестественными, сверхчеловеческими или, по меньшей мере, особыми силами и свойствами, недоступными другим людям. Такое свойство личности может рассматриваться в качестве божественного. Харизматическое лидерство возникает из потребности в откровении, почитания героев и упования на вождя.

Представители психоаналитического направления выделяют десять типов лидерства:

- 1) «соверен», или «патриархальный повелитель». Лидер в образе отца, строгого, но любимого. Он способен вытеснить или подавить негативные эмоции и внушить людям уверенность в себе, основа этого типа лидерства — любовь и почитание;
- 2) «вожак». В нем люди видят концентрированное выражение своих желаний, соответствующих определенной групповой норме или стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. Лидеру стараются подражать;
- 3) «тиран». Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство безотчетного страха и повиновения силе, т. к. он считается самым сильным. Лидер-тиран — доминирующая авторитарная личность, его обычно боятся и потому подчиняются;



- 4) «организатор». Данный тип выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» и удовлетворения потребности каждого. Он снимает чувства вины и тревоги, объединяет людей. Такого лидера уважают;
- 5) «соблазнитель». Основа лидерства данного типа — слабости других. Он, как волшебник, дает выход подавленным эмоциям, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Данный тип лидера обожают и, как правило, не замечают его недостатков;
- 6) «герой». Данный тип проявляется особенно в ситуации группового протеста. Жертвуя собой ради других, будучи храбрецом, он является стандартом справедливости, в нем и видят стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей, они ориентируются на него;
- 7) «дурной пример». Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других;
- 8) «кумир». Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят и идеализируют;
- 9) «изгой» — антилидер, объект групповых эмоций, игнорирование;
- 10) «козел отпущения» — антилидер, объект групповых эмоций; автор неудач.

Если в качестве классификационного признака использовать роль, которую выполняют руководители-лидеры, то их типы, по мнению Э. де Боне, выглядят следующим образом:

- 1) ведущие за собой. К данному типу относятся те, кто может и любит принимать решения самостоятельно, беря на себя личную ответственность;
- 2) организаторы групп. Их отличительной чертой является знание психологии своих последователей;
- 3) исполнители. Самый рациональный тип лидеров. Их отличает энергичная деятельность, целеустремленность, умение преодолевать барьеры, создавать сплоченный коллектив;

- 4) дипломаты. Легко контактируют с сотрудниками. Могут отстаивать свое мнение, разрешая проблемы персонально;
- 5) генераторы идей. Отличаются ориентацией на новые задачи, содействием новому, инновационному, интуицией и самокритичностью;
- 6) продавцы идей. Предприимчивы, обладают креативностью и способностью контролировать своих, а также чужих эмоций;
- 7) синтезаторы. Умеют выделить самое главное из очень большого объема информации, что позволяет им использовать нетрадиционные подходы;
- 8) разъяснители. Умеют разъяснить последователям суть даже самой сложной ситуации;
- 9) реакторы. Активно и в разумной степени критически реагируют на идеи других, что позволяет сделать их последователями;
- 10) коммуникаторы. Отличает их высокая коммуникабельность, умение слушать людей;
- 11) исследователи. Могут получать и обрабатывать информацию, сопоставлять и анализировать факты, проводить эксперименты;
- 12) следопыты. Обладают способностью к самостоятельным действиям, т. е. автономии;
- 13) хранители информации. Умеют искать и собирать информацию, знают, как ее можно использовать;
- 14) организаторы. Руководители с талантом практической организации производства и управления персоналом.

Достаточно распространенными являются классификации типов лидеров:

- по содержанию деятельности — лидер-вдохновитель; лидер-исполнитель; лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и исполнителем;
- по стилю руководства — авторитарный; демократический; смешанный, т. е. совмещающий в себе элементы авторитарного и демократического;
- по характеру деятельности — универсальный; ситуативный;

- по психофизиологическим характеристикам — инструментальный; эмоциональный.

Подчеркнем, что не все последователи (члены группы) одинаково воспринимают личность и поступки лидера (позиция Ю. Н. Емельянова). Лидер существует в сознании последователей в рамках их личности, а это значит, что возможности восприятия человека человеком ограничиваются личностными данными воспринимающего.

### **Задания для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте стиль руководства, применяемый в вашей организации, затем определите стиль руководства при помощи тестовой методики. Сопоставьте результаты.
2. Узнайте свои устойчивые мотиваторы установления и сохранения отношений с людьми при помощи методики «мотивация аффилиации» А. Мехрабиана.
3. Урбанович А. А. в книге «Психология управления» характеризует десять типов руководителей («задира», «черепаха», «боец», «льстец», «пессимист», «всезнайка», «интроверт», «некопенгаген», «лентяй-разгильдяй», «ненормальный»). Определите, к какому типу относится ваш руководитель (или вы, если занимаете руководящую должность) и аргументируйте свой ответ.
4. Проанализируйте, какие ошибки контроля, совершаемые руководителем, сформулированные В. Зигертом и Л. Ланг, встречаются в вашей организации?
5. Соотнесите современных политических лидеров с тем или иным типом лидера. Аргументируйте свой ответ.
6. Заполните таблицу «Отличие менеджера от лидера» по аналогии с таблицей, представленной в тексте главы.
7. Какая из групп лидерских качеств (физиологические, психологические, интеллектуальные или личностно-деловые) наиболее значима, по вашему мнению, для современных руководителей-лидеров? Почему?

## Глава 4. Психологическое воздействие

Отечественная психологическая наука представляет дефиниции, отражающие разные подходы к феноменам психологического воздействия и влияния (Г. А. Ковалев, Е. В. Сидоренко, Т. С. Кабаченко, В. Н. Куликов и др.). Психологическое влияние трактуется как компонент общения, воздействие на психическое состояние, мысли и чувства людей психологическими средствами, трансформирующее психологические регуляторы активности человека; процесс взаимодействия двух систем, изменяющий состояние или структуру минимум одной; проникновение одной личности в психику другой в целях изменения ее мотивов, установок, состояний.

Отметим, что, несмотря на повышенный интерес к данной тематике, не только категориальный аппарат, в частности понятия «воздействие» и «влияние», трактуется неоднозначно, но и обобщенной единой концепции психологического воздействия, как и классификации, и типизации видов, не существует. Так, российские авторы выделяют следующие основные виды влияния: убеждение, внушение, заражение, конформизм, подражание, манипулирование. Зарубежные исследователи к первым четырем добавляют просьбу, принуждение, самопродвижение, игнорирование, агрессивное нападение, формирование благосклонности.

Кабаченко Т. С. и Душкина Т. Р. выделяют пять основных групп средств (факторов) влияния:

- 1) регулирование уровня удовлетворения потребностей и мотивов объекта влияния;
- 2) сенсорное влияние, направленное на различные анализаторы;
- 3) вербальное влияние, порождающее определенные особенности восприятия и «включающее» различные лингвистические и паралингвистические механизмы;
- 4) невербальное влияние, направленное на различные мимические, акустические и прочие характеристики;
- 5) вовлечение объекта влияния в специально организованную деятельность.

К методам относят совокупность приемов, воздействующих на инициацию и регуляцию активности человека, образы действительности и эмоциональное состояние.

Ниже представлена обобщенная классификация психологического воздействия. Характеристики (признаки) взаимодействия могут выступать основаниями для классификации психологического воздействия.

По стратегии взаимодействия выделяют виды воздействия: манипулятивное, императивное, развивающее; по результатам взаимодействия и типу реакции — подчинение, идентификацию, интернализацию; по контактности воздействия — контактное, дистантное; по открытости воздействия — открытое, скрытое; по непосредственности воздействия — прямое, косвенное; по произвольности воздействия — произвольное, непроизвольное; по длительности воздействия — кратковременное, долговременное; по используемым методам и средствам воздействия — информационно-психологическое, психогенное, психоаналитическое, нейролингвистическое, психофизическое, психотропное.

Одной из форм психологического воздействия является воздействие управленческое, используемое в системе руководитель —

подчиненный, т. е. в системе, в которой доминантой являются статусные ролевые отношения и связи, влияющие как друг на друга, так и на эффективность управленческого воздействия. Урбанович А. А. выделяет два уровня, влияющих на направленность и силу управленческого воздействия: когнитивный и эмоциональный. По своей внутренней сути управленческое воздействие является собой три взаимосвязанных и последовательно переходящих друг в друга этапа: операционный — воздействие руководителя на подчиненного; процессуальный, заключающийся в принятии или отторжении подчиненным оказываемого на него воздействия, и результативный этап — ответные реакции подчиненного на воздействие руководителя.

Мы полагаем, что современные реалии актуализировали значимость явления, обозначаемого термином «воздейственный потенциал трудового поста». Данное понятие, введенное Т. С. Кабаченко, означает совокупность психологических задач и приемов воздействия, доступных сотруднику в рамках конкретной профессиональной деятельности и на определенной должности (трудовом посту). Параметры воздействия в данном случае поддерживаются финансовыми возможностями, имеющимися в распоряжении трудовых постов, ресурсами нормативной власти, особенностями технологий и декларируемыми целями, степенью открытости системы воздействия, допустимыми средствами воздействия и пр.

Методы управленческого воздействия традиционно подразделяют на следующие:

- административно-распорядительные — воздействия на организационные отношения для достижения целей, базирующиеся на иерархии подчинения и дисциплинарной ответственности;
- экономические — воздействие путем создания экономических условий, побуждающих работника действовать в необходимом направлении;

- социально-психологические — специфические приемы воздействия на межличностные отношения и связи, а также на социальные процессы, протекающие в трудовых коллективах. К классическим социально-психологическим приемам относят: оптимальное комплектование групп и коллективов, регулирование межгрупповых и межличностных отношений; психологическую мотивацию, включающую такие способы (техники), как убеждение, подражание, внушение, вовлечение, доверие, принуждение; «социальное планирование» (Гольдштейн Г. Я.), осуждение, обман ожиданий, намек, комплименты, просьбы.

Нам кажется достаточно интересным подход, согласно которому выделяются следующие виды управленческого воздействия: конструирование — своеобразное рамочное ограничение действий; программирование — создание программы действий в определенном диапазоне; ситуационное управление — использование слабостей человека и манипулирование (В. Машков).

Отметим, что в управленческой деятельности особую роль играет психологическое манипулирование, манипуляция — социально-психологическое личностное воздействие, вызывающее заданный отклик у человека помимо его воли, игнорирующее его собственные цели и интересы, наносящее ему ущерб (материальный, моральный или психологический).

Манипуляция — частный случай скрытого управления как подчиненными, так и руководителем (В. П. Шейнов). Виды манипуляций подчиненных, выделенные В. П. Шейновым:

- «обезьяна на шее» — связана со сменой ролей — руководитель становится исполнителем, подчиненный — контролером, подгоняющим начальника;
- «хочу с вами посоветоваться» — цель ее — переложить на руководителя ответственность как за принятие решения, так и за его поэтапное выполнение;

- «меня рвут на части» — работник берет на себя много поручений, но вместо конкретного результата ссылается на перегруженность, не выполняет ни одного, затягивает сроки сдачи проектов, требует подкрепления, помощи от других;
- «казанская сирота» — манипулятор держится подальше от руководства, не обращается за помощью, косвенно игнорирует менеджера, чтобы обиженно заявить, что им никто не руководит, не слушает, не помогает;
- «дитя на работе» — эту манипуляцию используют подчиненные, прикидываясь бестолковыми, незнайками, неумеями, чтобы не выполнять работу;
- «незаменимый» — подчиненный гиперболизирует свои трудовые достижения и заслуги, часто утаивает необходимую информацию и др.

Виды манипуляций, к которым прибегают руководители по отношению к своим подчиненным:

- «через голову начальника» — попытка вышестоящего руководителя взять под контроль, «сделать своим» нижестоящего руководителя. В этом смысле нижестоящий руководитель становится объектом манипулятивных игр со стороны вышестоящего руководителя;
- «докажи, что ты здесь нужен» — это еще один вариант манипулирования нижестоящим руководителем со стороны вышестоящего руководителя; требуется постоянное подтверждение профессионализма, компетентности; нижестоящий руководитель регулярно экзаменуется, проверяется на стрессоустойчивость и готовность к выживанию в сложных условиях конкурсного отбора фактически с самим собой;
- «провокация» — контрманипуляции в ответ на попытку подчиненного манипулировать руководителем по схеме «хочу с вами посоветоваться»;



- «вот ваше место» — этот прием манипулирования подчиненными осуществляется с использованием окружающей обстановки рабочего кабинета, организации делового пространства (проксемики).

Необходимо отметить, что существует значимое этическое ограничение для манипулирования. Манипуляции становятся аморальными в том случае, если используются в личных целях руководителя, если насилие над личностью превышает тот уровень, который диктуется спецификой работы. Вместе с тем манипуляция может продуктивно использоваться в управленческой практике для смягчения формы принуждения, для устранения противоречий между личными целями и желаниями сотрудников и включения личных мотиваций в процесс достижения общей цели, а также для формирования и поднятия имиджа руководителя.

Амбивалентной стороной манипуляции является психологическая защита. Одно из главных условий ее (психологической защиты) успеха — уверенность человека в своих силах. Среди факторов, обуславливающих неуверенное поведение, психологи выделяют: страх критики, страх сказать «нет» в ответ на требования окружающих, повышенное внимание к требованиям окружающих, страх контакта, страх потребовать и настоять на своем, чувство вины, чрезмерная конформность и осторожность и пр. Причин уменьшения уверенности в себе также перечисляется множество: недостаток практики делового общения, сформировавшее человека воспитание, инфантилизм, неприятие или недооценка себя, плохая самопрезентация, сумбурное, противоречивое выражение мыслей, отмечание негатива и отрицание позитива и т. д. Подчеркнем, что уверенность в себе не синоним агрессивности. Уверенный в себе человек свободно высказывает собственную точку зрения и добивается того, чтобы его слушали, уважая при этом права и свободы других людей. Универсальными приемами защиты от манипулирования являются также непредсказуемость и задер-

жка автоматических реакций, выстраивание смысловых и семантических барьеров, использование статусной и ролевой защиты и др.

### **Задания для самоконтроля**

1. Являются ли понятия «психологическое воздействие» и «психологическое влияние» синонимичными? Поясните свой ответ.
2. Какой из приемов управленческого воздействия наиболее часто используется в вашей профессиональной деятельности? Прокомментируйте свой ответ.
3. При помощи опросника Т. Банта определите вашу склонность к манипулированию людьми.
4. Перечислите виды манипуляций подчиненных и виды манипуляций руководителя, используемые в вашем трудовом коллективе, студенческой группе. Обоснуйте результативность и этичность их использования.
5. Ознакомьтесь с психотехниками формирования уверенности и отметьте опорные симптомы вашей уверенности.
6. Определите оперантные для вас способы защиты (или психотехники) от манипулирования, используемые в практике трудовой деятельности. Оцените их эффективность.
7. Урбанович А. А. в работе «Психология управления» формулирует семь правил наказания подчиненных. Считаете ли вы, что их соблюдение будет способствовать повышению эффективности психологического воздействия? Поясните свой ответ.



## РАЗДЕЛ В. ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

.....  
*Глава 1. Межличностное восприятие в деловом общении | Глава 2. Основы  
конфликтологии и общение с трудными людьми*  
.....

## Глава 1. Межличностное восприятие в деловом общении

**В** деловом общении первое впечатление может значительно повлиять на дальнейшие коммуникации. Как свидетельствуют результаты психологических исследований, первое впечатление формируется под воздействием трех факторов: фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

Действие фактора превосходства проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере. Партнеры по общению склонны переоценивать личностные качества тех людей, превосходство которых они признают по какому-то существенному параметру, или недооценивают тех, кого они превосходят. На формирование фактора превосходства оказывает значимое влияние имидж и манера поведения собеседника.

Далее действует фактор привлекательности: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются. Подчеркнем, для человека привлекателен тот партнер по общению, который близок к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой первого. Но еще более

привлекательны замечаемые усилия, затраченные оппонентом на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия: человек приписывает положительные характеристики собеседнику, который относится к нему положительно, и отбрасывает, игнорирует отрицательные. И наоборот, гиперболизирует отрицательные черты у оппонента, не принимающего его. Согласие собеседника со своим оппонентом символизирует положительное отношение к нему.

Как справедливо отмечает В. В. Горанчук, формирование первого впечатления — регулятор последующего поведения, необходимый для выяснения значимых характеристик собеседника и выбора адекватных им техник общения. При этом остальные качества собеседника, оказавшиеся как бы «не в фокусе», достраиваются.

В основе формирования первого впечатления лежит действие механизма стереотипизации. Типичные эффекты действия данного механизма:

- хало-эффект — достаточно грубое обобщение, односторонняя оценка по принципу «хорошо — плохо», «черное — белое»;
- эффект снисхождения — слишком положительная оценка наблюдаемых событий, реакций, поступков;
- эффект центральной тенденции — стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;
- эффект ореола — тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека;
- эффект контраста — склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;
- эффект проекции — склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим.

По мнению В. Крысько, стереотипы являются инструментом «грубой настройки», позволяющим человеку «экономить» психологические ресурсы и время и имеющим допустимую, разрешенную сферу социального применения. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция. Идентификация представляет собой такой способ познания, при котором предположение о внутреннем состоянии другого человека основывается на представлении о собственных действиях, реакциях, поступках на месте этого человека, т. е. уподобления себя ему или отождествления себя с ним. При идентификации, таким образом, познаются нормы, ценности, вкусы и привычки другого человека. Эмпатия — осознанное эмоциональное вчувствование или сопереживание другому человеку. Эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения. Аттракция — умение добиться благоприятного, устойчиво положительного отношения собеседника к себе, позитивно настроить его, сформировать привязанность. Понимание партнера по общению возникает благодаря формированию специфического эмоционального отношения — дружеского или интимно-личностного. Рефлексия — своеобразный механизм самоанализа и самопознания, в основе которого лежит осознание, осмысление человеком собственных эмоций, состояний и поступков, а также того, как он воспринимается другими. Каузальная атрибуция — причинное объяснение и интерпретация эмоций, чувств и поступков другого человека, т. е. понимание и объяснение его действий на основе наших предположений о его состояниях, намерениях и мотивах. Отметим, что у каждого человека есть свои привычные или излюбленные схемы объяснения или причинности чужого поведения.

Например, люди с личностной атрибуцией видят причину любой ситуации в другом человеке, т. е. «приписывают вину» друго-

му. В случае обстоятельной атрибуции люди не ищут конкретного виновника, а обвиняют прежде всего обстоятельства. При стимульной атрибуции человек видит причину произошедшего в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе. Как отмечают многие исследователи, причину успеха люди, как правило, приписывают себе, а неудачи — обстоятельствам. Характер подобного приписывания зависит от меры участия человека в конкретном событии, по мере роста значимости события людям свойственен переход от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной.

Успешное межличностное восприятие собеседников в профессиональной деятельности во многом зависит от скорости и качества постижения внутреннего мира оппонента по внешним признакам. К основным условиям результативности подобного «прочтения» психологи относят:

- избегание шаблонов и стереотипов в трактовке жестов;
- оценку совокупности жестов;
- учет условий, в которых проявляются те или иные жесты;
- конгруэнтность — совпадение слов и жестов;
- учет социально-демографических характеристик собеседника — чем старше оппонент, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, они менее броские и более завуалированные.

Вышесказанное свидетельствует, что эффективному восприятию в деловом общении способствует высокий уровень овладения руководителем методами визуальной психодиагностики, компетенциями, позволяющими по внешним проявлениям людей «читать» их настоящее психическое состояние, т. е. овладение невербальными средствами общения.

Традиционно к видам невербальной коммуникации относят пять систем:

- 1) оптико-кинетическую систему — представляет собой экспрессивно-выразительные движения лица и тела (мимика и пантомимика) и движения глаз (визуальный контакт);

- 2) акустическую — включающую в себя просодическую подсистему (вокальные качества голоса, его тембр, диапазон, тональность) и экстралингвистическую, или внеречевую, подсистему (темп речи, паузы, покашливания, смех, плач);
- 3) тактильно-кинестетическую, или такесическую, систему — содержит такие элементы, как рукопожатия, поцелуи, прикосновения;
- 4) пространственную, или проксемическую — включает дистанцию общения и пространственную ориентацию участников общения;
- 5) обонятельную, или ольфакторную — отвечает за определение запахов.

Кратко рассмотрим некоторые из них.

Лицо является важнейшим источником информации о человеке, его соматических и психологических особенностях, чувствах и эмоциях. Древнекитайская мудрость гласит, что из всех черт, образующих лицо, пять являются важнейшими: брови, глаза, нос, рот и уши. Примечательно, что принцип баланса и пропорции этих черт имеет первостепенное значение и в современной физиогномике. Как утверждают физиогномисты, лицо делится на три зоны, поэтому, чтобы понять человека, нужно разобрать, какая из них наиболее выражена:

- интеллектуальная — верхняя часть лица, начинающаяся у линии волос и заканчивающаяся линией бровей. Величина и форма лба определяют мыслительную деятельность и реальное понимание жизни;
- эмоциональная — средняя часть лица, включает в себя пространство от линии бровей до кончика носа, т. е. равна длине носа. Она отражает степень чувствительности, душевную глубину и внутреннее содержание;
- витальная — нижняя часть лица. Она начинается от ноздрей, состоит из губ, подбородка и дает представление



об энергии человека, его любви к наслаждению и низким инстинктам.

Для западной культуры при объяснении и распознавании психологических свойств и состояний человека характерна традиция опоры не столько на черты лица, сколько на его (лица) выразительные движения, т. е. на мимику.

Мимика несет информацию не только о состоянии человека, но и отражает отношение к партнеру по общению, дополняет и усиливает речевое поведение, обеспечивает обратной связью. Многозначность и в то же время однозначность мимики — ее основные параметры как элемента экспрессии личности. К функциям мимики психологи относят отражающую, информативную, коммуникабельную и языковую. Авторы отмечают, что мимика характеризует человеческую индивидуальность в отражении эмоциональных состояний.

Попытка классификации физического выражения эмоций (выражений лица) была предпринята П. Экманом и У. Фризенем. Ими была разработана система кодирования выражений лица (FACS), которая используется практикующими психологами как для изучения эмоциональных состояний семейных пар (Дж. Готтман), так и для диагностики заболеваний, а также в искусстве анимации.

Для межличностного восприятия очень важен связанный с мимикой визуальный контакт или взгляд, так как изменяющиеся размеры зрачков (не поддающиеся сознательному контролю), долгота и направленность взгляда могут дать важную информацию, кроме того, глаза — орган, не меняющийся на протяжении жизни человека.

Психологи и управленцы типизируют взгляды, выделяя деловой взгляд — глаза собеседника сосредоточены на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба; социальный взгляд — глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. Выделяются также положительный и отрицательный взгляды (в зависимости от эмоционального за-

ряда), прямой, прищуренный, блуждающий и т. д. Отметим, что в профессиональной деятельности достаточно большое значение имеет навык определения глазных сигналов доступа. Эриксон М., Бендлер Р. и Гриндер Дж. обнаружили, что людям свойственны определенные систематические глазодвигательные реакции в зависимости от преобладающего в данный момент типа психического процесса. Предпочитаемые направления движения глаз человека упорядочиваются авторами в определенную структуру: человек (правша) смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной памяти; взгляд, направленный вверх и направо, свидетельствует о возникновении нового зрительного представления, конструировании нового образа. В случае, когда глаза находятся по преимуществу в горизонтальном положении, — аудиальный контролирующий процесс; траектория взгляда вниз и налево означает, что процесс кинестетического ввода информации ведущий; вниз, и направо — контроль речи. Подытоживая, подчеркнем: движения глаз в процессе общения помогают гармонизировать процесс общения с оппонентом.

Устоявшееся определение жестов — движения всего человеческого тела или отдельных его частей, имеющее определенную смысловую нагрузку. Жестикауляция человека подразделяется на следующие виды: общепринятая, эмоциональная, ритуальная и индивидуальная. Представляет интерес классификация, предложенная Н. И. Смирновой, согласно которой жесты рук или кистей рук можно разделить на следующие виды:

- коммуникативные — понятны без речевого контекста и имеют собственное значение в общении;
- подчеркивающие — как правило, сопровождают речь и вне речевого контекста теряют смысл;
- модальные — выражают оценку, отношение к предметам, людям, явлениям окружающей среды.

Поза — это пространственное положение человеческого тела, типичное для данной культуры. По мнению психологов, поза,

как элемент пространственного поведения, выполняет в общении две функции: регулятора межличностных отношений и разделителя потока речи на единицы. Еще одним элементом, отражающим индивидуальные признаки человека, является походка. Несмотря на то что многие двигательные компоненты походки наследственно обусловлены, ее формирование тесно связано с воспитанием и профессией, темпераментом и характером.

Достаточно яркий и подробный перевод и интерпретацию языка тела представил А. Пиз в своей работе «Язык телодвижений. Как читать мысли окружающих по их жестам».

Следует подчеркнуть, что как теоретики, так и практики к причинам неэффективного восприятия и взаимодействия относят не только ошибки в трактовке невербальных сигналов, но и барьеры общения. Под барьерами общения традиционно понимают факторы, провоцирующие неэффективное взаимодействие или конфликты, разделяя их на барьеры восприятия и понимания, барьеры взаимодействия и барьеры коммуникаций. Так, Г. Г. Камардина среди барьеров общения выделяет следующие барьеры: темперамента, характера, акцентуаций характера, самооценки и манеры общения, отрицательных эмоций, речи; Я. А. Лупьян — барьеры характера, неврозов, отрицательных эмоций, восприятия, техники и навыков общения.

Отметим, что часть исследователей (Г. Г. Камардина, В. В. Крысько, А. П. Панфилова, И. Р. Ракей и др.) считают понятия «барьеры общения» и «барьеры коммуникации» синонимичными.

В психологии и менеджменте разработано достаточное количество приемов и техник повышения эффективности общения. Попова Л. Л. предлагает следующие:

- «имя собственное» — произнесение вслух имени-отчества партнера по общению. Данный прием демонстрирует внимание к человеку, способствуя его самоутверждению, вызывает у оппонента чувство удовлетворения, сопровождается

- положительными эмоциями и направлен на формирование аттракции;
- «зеркало отношений» — улыбка и приятное выражение лица, свидетельствующее о дружелюбности. Прием направлен на формирование положительных эмоций и, как следствие, аттракции;
  - «золотые слова» — высказывание комплиментов в адрес партнера по общению. Прием обуславливает расположенность к собеседнику;
  - «терпеливый слушатель» — внимательное, активное слушание проблем собеседника. Прием направлен на удовлетворение потребности в самоутверждении оппонента;
  - «личная жизнь» — привлечение внимания к интересам и увлечениям оппонента. Прием направлен на повышение его вербальной активности.

Славинская Е. А. предлагает следовать двенадцати принципам. Избегать острых углов, признавать право человека на собственное мнение. Признавать собственные ошибки и использовать в общении дружественный и мягкий подход. Трансформировать собственные интересы в интересы оппонента, давать собеседнику выговориться и чувствовать, что ваша идея принадлежит ему самому, уметь ставить себя на место других. Проявлять сочувствие и внимание к мыслям и желаниям оппонентов, обращаться к благородным побуждениям собеседника, представлять свои идеи четко и эмоционально, бросать вызов.

Стернин И. А. справедливо полагает, что для преодоления коммуникационных барьеров необходимо осознавать и преодолевать собственные этноцентризм (использование при оценке других групп стандартов собственной принимаемой как выходящей) и группоцентризм (центризм профессиональной группы), групповые и личностные стереотипы мышления и языковые барьеры.

### **Задания для самоконтроля**

1. Охарактеризуйте стратегию формирования впечатления, используемую вами или вашими коллегами в профессиональной деятельности. Оцените ее эффективность.
2. Какие из эффектов стереотипизации свойственны вам в деловом общении? Проанализируйте обоснованность их использования.
3. Как вы считаете, способность к эмпатии социально обусловлена или генетически predetermined? Поясните свой ответ. Оцените свою способность к эмпатии при помощи методики «Шкала эмоционального отклика» А. Мехрабиана и Н. Эпштейна.
4. На основании литературных источников составьте список приемов, которые можно использовать для распознавания эмоционального состояния другого человека. Выделите те приемы из списка, которые используете вы для идентификации эмоций в обыденной и профессиональной деятельности.
5. Понаблюдайте за собой в процессе общения и ответьте на следующие вопросы: как вы и другие люди сидят или стоят по отношению друг к другу? Какие выводы можно сделать на основе ваших поз? Используется ли метод «зеркального отражения»? В каких случаях? Прибегаете ли вы к защитным жестам и позам?
6. Какие внешние индикаторы помогают вам определить, что в общении появился барьер? Охарактеризуйте их.
7. Проанализируйте барьеры общения, с которыми вы сталкиваетесь в практике деловых коммуникаций. С помощью каких приемов вы их преодолеваете?

## Глава 2. Основы конфликтологии и общение с трудными людьми

**В** переводе с латыни термин «конфликт» означает столкновение. В этом обобщенном смысле данный термин применяется и в психологической литературе. Вместе с тем отметим, что в психологии нет единой, определенной точки зрения на природу конфликта. Обусловлена подобная ситуация в том числе и вариативностью подходов к структуре личности, природе индивида. Многообразии концептуальных основ порождает и многочисленные трактовки данного понятия: от психоаналитической интерпретации конфликта как неразрешимого антагонизма между Я, Оно и Сверх-Я (З. Фрейд) до понимания конфликта как борьбы за ресурсы, необходимые для удовлетворения ценностных притязаний (Л. Козер).

Основаниями для множества классификаций конфликтов выступают: характер протекания, форма проявления, источник конфликта, содержание, значимость, тип разрешения, форма выражения, тип структуры взаимоотношений, социальный результат и пр.

Подчеркнем, что, несмотря на видовое разнообразие, конфликты имеют общие условные стадии протекания:

- противоречия возникли, но еще не осознаются участниками взаимодействия;
- участники осознают антагонистичность позиций;
- конфликтные действия;
- завершение конфликта (снятие или разрешение).

Профессиональная деятельность характеризуется особо острым столкновением различных целей и интересов, неравенством в распределении ресурсов (в том числе и властных полномочий) и борьбой за них, поэтому здесь конфликты проявляются наиболее остро и рельефно. Характерная черта таких конфликтов — двойственность, т.к. они могут выполнять как деструктивную, так и конструктивную функции. Ученые полагают, что конфликты не просто желательны, они полезны организации, ибо ведут к повышению ее эффективности.

Успешная деятельность руководителя по предупреждению или управлению конфликтами невозможна без знания причин (источников) их возникновения.

Представитель психологии управления Р.Л. Кричевский, выделяет три основные группы причин, вызывающих конфликты: первая группа обусловлена процессом деятельности, вторая — психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, третья группа связана с личностным своеобразием членов коллектива.

С позиций социологии управления С.С. Фролов выделяет четыре такие причины:

- различие или пересечение мотивов членов организации (отдельных работников или социальных групп);
- различия в индивидуальных и групповых ценностных ориентациях;
- воспринимаемая или осознаваемая несправедливость распределения вознаграждения или социальных взаимоотношений;
- статусная или ролевая неудовлетворенность структурных единиц организации.

В менеджериальной литературе причины, порождающие конфликты, разделяют по следующим группам: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, в представлениях и ценностях, в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации.

Подытоживая, отметим, что в каждом из подходов в качестве источников (предпосылок) возникновения конфликтов выделяются психологические свойства и особенности личности, рассмотренные в разделе А.

Отдельного внимания заслуживают конфликты «руководитель — подчиненный». Исследователями (А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов и др.) при типизации источников таких конфликтов традиционно выделяются объективные, обусловленные процессом совместной деятельности, и субъективные причины. Однако все многообразие субъективных причин можно свести к одному из трех типов конфликтогенных действий: стремлению к превосходству, проявлению агрессивности и проявлению эгоизма.

По мнению как теоретиков, так и практиков, снимать или разрешать конфликт необходимо, изменяя конфликтную ситуацию. Способы изменения различны и во многом обусловлены стилем поведения в конфликтах. Наиболее популярна типизация стилей поведения в конфликтах К. Томаса, Р. Килменна: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс и сотрудничество. Ряд практиков выделяет еще две стратегии: подавление и переговоры. Достаточно распространенным подходом к предотвращению и разрешению конфликтов в настоящее время является медиация (умение выбирать взвешенные альтернативы, компромиссные варианты решений для взаимовыгодного завершения конфликта).

Следует особо подчеркнуть, что результативность и конструктивность управления конфликтами зависит от модели и детерминанта поведения человека в конфликтной ситуации. Модель поведения (Е. Мелибурда, В. Зигерт и Л. Ланг) включает такие факторы, как адекватность восприятия конфликта, открытость и честность



общения и установку на взаимное доверие и сотрудничество. Власова Н. М. выделяет: позитивный настрой, рациональный режим работы психики, отсутствие реакции на отрицательное эмоциональное воздействие, спокойное обоснование претензий, поиск совместного выхода из сложившейся ситуации, оценивание действий, а не поступков оппонента, оформление принятых договоренностей и т. д. Емельянов С. М. предлагает четырехшаговый алгоритм: изучение причин конфликта, ограничение числа участников, дополнительный анализ и принятие решения, в котором каждому шагу соответствуют конкретные способы или методы достижения цели.

Принимая во внимание отношения и связи, в которые вступают конфликтующие стороны, руководителю необходимо понимание типологии стилей мышления (А. Харрисон, Р. Брэмсон) и соответствующих им поведенческих реакций, т. к. взаимопонимание и способы взаимного влияния при общении во многом зависят от преобладающего стиля мышления и достаточно явно проявляются каждой конфликтующей стороной. Выделяют пять стилей мышления и поведения их представителей: синтезатор, идеалист, прагматик, аналитик, реалист.

На практике управленец, столкнувшись с конфликтом, не всегда может отнести его участников к тому или иному типу, обозначенному в научной литературе. Руководитель может ощущать сопротивление, исходящее от конфликтующих сторон, обусловленное их личностными особенностями или природой. В этом случае речь идет о конфликтных, или трудных, людях.

Типология конфликтных личностей (по В. П. Шейнов):

- демонстративные — стремятся всегда быть в центре внимания, пользоваться успехом, конфликтуют для того, чтобы таким способом быть на виду;
- ригидные — честолюбивы, обладают завышенной самооценкой, конфликтуют, когда их сложившееся мнение приходит в противоречие с изменяющимися условиями;

- неуправляемые — импульсивны, непредсказуемы, характеризуются низким уровнем самоконтроля;
- сверхточные — скрупулезные добросовестные работники, чрезвычайно чувствительные к внешним оценкам, особенно со стороны руководства. Склонны оценивать всех (в первую очередь себя) с позиций завышенных требований, а людей, не отвечающих им (требованиям), жестко критиковать;
- рационалисты — расчетливы, всегда готовы к конфликту ради достижения личных целей;
- безвольные — в силу отсутствия собственных принципов и убеждений подвержены влиянию и манипуляциям.

«Рационалисты» и «безвольные» являются «ситуативными» типами, т. е. проявляются только при создании определенной конфликтной ситуации, остальные типы инициируют конфликты сами.

Брэмсон Р. в работе «Общение с трудными людьми» выделяет такие типы: агрессист, жалобщик, разгневанный ребенок, максималист, молчун, тайный мститель, ложный альтруист, хронический обвинитель.

Представляет интерес и типология трудных в общении людей, предложенная В. Ратниковым, согласно которой выделяются:

- паровой каток — бесцеремонный и грубый человек, уверенный, что все должны уступать ему, не считающийся с мнением других, постоянно вступающий в конфликты с окружающими;
- скрытый агрессор (снайпер) — причиняет людям неприятности с помощью закулисных махинаций, колкостей, скрытых проявлений агрессии;
- тихоня — причины его скрытности, закрытости неизвестны, представляют потенциальную опасность с точки зрения возникновения конфликта;
- взрыватель, или разгневанный ребенок — неожиданно вспыскивает, взрывается, поэтому является источником неприятностей;

- сверхпокладистый — не создает проблем во взаимоотношениях, всегда и всем уступает и обещает помочь в любом деле, но не выполняет обещаний, т. к. на выполнение всех у него не хватает ни сил, ни времени.

Определив, к какому типу конфликтных личностей, или «трудных людей», относится собеседник, руководитель способен оказывать на него эффективное воздействие в интересах задач, решаемых организацией.

### **Задания для самоконтроля**

1. Узнайте наиболее характерный для вас стиль поведения в конфликтной ситуации при помощи теста К. Томаса. Проанализируйте, насколько эффективна типичная для вас реакция в профессиональной деятельности?
2. Вспомните конфликт, разрешенный вами. Составьте карту конфликта по методике Х. Корнелиуса, Ш. Фейфера. Проанализируйте полученный вами ранее результат с позиции новых знаний.
3. Перечислите структурные (организационные) методы разрешения конфликтов, используемые в вашей профессиональной деятельности. Насколько они эффективны, по вашему мнению? Обоснуйте свой ответ.
4. Соотнесите перечисленные конфликтогены с одним из типов конфликтогенных действий: оскорбление, себялюбие, перекладывание ответственности, критика, насмешка, навязывание собственного мнения, угроза, перебивание, подшучивание.
5. Разберите на конкретном литературном или кинопримере применение правил поведения в условиях конфликта. Какие правила поведения в конфликтных ситуациях применяются вами?

6. Диагностируйте по поведенческим реакциям ваших одногруппников стили их мышления. Проверьте ваши выводы при помощи опросника «Стили мышления» Р. Брэмсона и А. Харрисона и обсудите полученные результаты в группе. На основе полученных в ходе обсуждения данных составьте таблицу «Характерные особенности поведения в конфликтных ситуациях представителей различных типов мышления».
7. Приведите примеры сказочных персонажей, соответствующих, по вашему мнению, типологиям Р. Брэмсона и В. Шейнова.

## Рекомендуемый библиографический список

### *Основной список*

Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. СПб. : Питер, 2010. 368 с.

Антонова Н. В. Психология управления / Н. В. Антонова. М. : Издательский дом Государственного университета — Высшей школы экономики, 2010. 226 с.

Евтихов О. В. Психология управления персоналом : теория и практика / О. В. Евтихов. СПб. : Речь, 2010. 319 с.

Захарова Л. Н. Психология управления : учебное пособие / Л. Н. Захарова. М. : Логос, 2012. 187 с.

Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. М. : ИНФРА-М, 2012. 695 с.

Руденко А. М. Управленческая психология / А. М. Руденко. Ростов н / Д. : Феникс, 2010. 345 с.

### *Дополнительный список*

Ананьев Б. Г. Человек как предмет познания / Б. Г. Ананьев. СПб. : Питер, 2001. 288 с.

Богословский В. В. Общая психология учебное пособие / В. В. Богословский, А. А. Степанов, А. Д. Виноградова. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Просвещение, 1981. 383 с.

Власова Н. М. Защита от манипуляторов всех мастей / Н. М. Власова. М. : ЭКСМО, 2008. 96 с.

Выготский Л. С. Психология развития человека / Л. С. Выготский. М. : Смысл : ЭКСМО, 2005. 136 с.

Гольдштейн Г. Я. Основы менеджмента : учебное пособие / Г. Я. Гольдштейн. 2-е изд., перераб. и доп. Таганрог : Изд-во ТРГУ, 2003. 230 с.

Занковский А. Н. Организационная психология : учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А. Н. Занковский. 2-е изд. М. : Флинта : МПСИ, 2002. 648 с.

Зигерт В. Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг ; пер. Вардун Н. В., Богомолов А. Д. М. : Экономика, 1990. 337 с.

Кабаченко Т. С. Психология управления : учебное пособие / Т. С. Кабаченко. М. : Педагогическое общество России, 2003. 66 с.

Карвасарский Б. Д. Клиническая психология : учебник для вузов / Б. Д. Карвасарский. 2-е изд. СПб. : Питер, 2002. 960 с.

Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. М. : Гардарики, 2005. 584 с.

Ковалев А. Г. Психология личности / А. Г. Ковалев. М. : Просвещение, 1970. 287 с.

Королев Л. М. Психология управления : учебное пособие / Л. М. Королев. М. : Дашков и К, 2011. 188 с.

Кричевский Р. Л. Психология лидерства / Р. В. Кричевский. М. : Статут, 2007. 542 с.

Кричевский Р. Л. Психология конфликта / Р. В. Кричевский, Н. В. Гришина. СПб. : Питер, 2008. 544 с.

Леонгард К. Акцентуированные личности : пер. с нем. / К. Леонгард. М. : Просвещение, 1981. 300 с.

Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс / Я. А. Лупьян. Минск : Высшая школа, 1988. 233 с.

Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. 3-е изд. СПб. : Питер, 2008. 352 с.

Минтцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари : экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минтцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел ; под общ. ред. Ю. Каптуревского. СПб. : Питер, 2002. 330 с.

Обозов Н. Н. Интенсивная подготовка менеджера / Н. Н. Обозов. СПб. : БХВ, 2011. 240 с.

Олпорт Г. Становление личности : избранные труды / Г. Олпорт ; [пер. с англ. Л. В. Трубицыной и Д. А. Леонтьева] ; под общ. ред. Д. А. Леонтьева. М. : Смысл, 2002. 462 с.

Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. М. : Политиздат, 1982. 256 с.

Платонов К. К. Краткий словарь системы психологических понятий. О системе психологии / К. К. Платонов. М. : Мысль, 1984, 176 с.

Ратников В. П. Конфликтология. Вопросы — ответы : учебное пособие для вузов / В. П. Ратников. М. : Юнити-Дана, 2004. 240 с.

Ревская Н. Е. Психология менеджмента : конспект лекций / Н. Е. Ревская. СПб. : Альфа, 2001. 240 с.

Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Р. Роджерс. М. : Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994. 480 с.

Розанова В. А. Психология управления : учебное пособие / В. А. Розанова. М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. 352 с.

Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. СПб. : Питер, 2000. 712 с.

Слотина Т. В. Психология личности : учебное пособие / Т. В. Слотина. СПб. : Питер, 2008. 420 с.

Социология и психология управления / Ю. Н. Аксененко [и др.]. Ростов н/Д : Феникс, 2001. 512 с.

Столяренко А. Д. Психология управления / А. Д. Столяренко. Ростов н / Д : Феникс, 2007. 416 с.

Узнадзе Д. Н. Общая психология / Д. Н. Узнадзе ; пер. с грузинского Е. Ш. Чомахидзе; под ред. И. В. Имедадзе. М. : Смысл ; СПб. : Питер, 2004. 413 с.

Урбанович А. А. Психология управления : учебное пособие / А. А. Урбанович. Минск : Харвест, 2003. 640 с.

Фрейд З. Введение в психоанализ : лекции / З. Фрейд. М. : Азбука, 2015. 478 с.

Фромм Э. Иметь или быть? / Э. Фромм ; пер. Э. М. Телятниковой. М. : Аст, Астрель, 2010. 317 с.

Хорни К. Невротическая личность нашего времени / К. Хорни. М. : Академический проект, 2015. 304 с.

Чердниченко И. П. Психология управления / И. П. Чердниченко, Н. В. Тельных. Ростов н / Д : Феникс, 2004. 608 с.

Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (психология манипулирования) / В. П. Шейнов. М. : Издательство АСТ ; Минск : Харвест, 2001. 848 с.

Шибутани Тамотсу. Социальная психология / Тамотсу Шибутани. Ростов н / Д : Феникс, 2008. 539 с.

Шостром Э. Человек-манипулятор. Внутреннее путешествие от манипуляции к актуализации / Э. Шостром. М. : Апрель-Пресс, 2008. 192 с.

Шепель В. М. Управленческая антропология : Человековедческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. М. : Народное образование, 2000. 544 с.

Хьелл Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зиглер. СПб. : Питер, 2000. 608 с.

Щербатых Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса / Ю. В. Щербатых. СПб. : Питер, 2008. 304 с.

Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, действуй, защищайся / Р. Чалдини. СПб. : Питер, 2013. 336 с.

Ядов В. А. Социальная идентификация личности / В. А. Ядов, Т. Ж. Козлова. М. : Ин-т социологии РАН, 1993. 167 с.



*Ресурсы в среде интернет (профессиональные интернет-сообщества, блоги, форумы, библиотеки):*

Гуманитарно-правовой портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psyera.ru/>. Загл. с экрана.

HR-сообщество и публикации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/>. Загл. с экрана.

Психологос: энциклопедия практической психологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psychologos.ru/>. Загл. с экрана.

Психологический образовательный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psylist.net/>. Загл. с экрана.

Психологическая библиотека Киевского фонда содействия развитию психологической культуры [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psylib.org.ua/books/>. Загл. с экрана.

Библиотека технической и гуманитарной литературы [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.redov.ru/psihologija/>. Загл. с экрана.

Сайт о психологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pro-psixology.ru/>. Загл. с экрана.

Элитариум 2.0. Современная интерактивная образовательная система [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sdo.elitarium.ru/>. Загл. с экрана.

Сайт о психологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psy-navigator.ru/>. Загл. с экрана.

Псифактум [Электронный ресурс] : портал о здоровом образе жизни. Режим доступа: <http://psifactum.ru/>. Загл. с экрана.

Гид по психологии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.psychologiaguide.ru/>. Загл. с экрана.

За белым кроликом [Электронный ресурс] : психологический портал. Режим доступа: <http://psy-sait.ru/>. Загл. с экрана.

Надежный менеджмент [Электронный ресурс] : сайт. Режим доступа: <http://www.managerline.ru/>. Загл. с экрана.

Медицинский портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://meddoc.com.ua/>. Загл. с экрана.

Электронная библиотека [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://sci-book.com/>. Загл. с экрана.

Юридическая психология и не только... [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://yurpsy.com/>. Загл. с экрана.

Электронная библиотека [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/>. Загл. с экрана.

Блог о саморазвитии [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://4brain.ru/blog/>. Загл. с экрана.

Электронная библиотека [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-reading.by/bookreader.php/>. Загл. с экрана.

## Оглавление

Введение .....	3
<b>РАЗДЕЛ А. ОБЩАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ .....</b>	<b>5</b>
Глава 1. Теоретические подходы к структуре личности .....	6
Глава 2. Психические процессы и свойства личности .....	12
Глава 3. Индивидуально-психологические особенности личности: темперамент и характер .....	21
<b>РАЗДЕЛ Б. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ МАЛОЙ ГРУППОЙ И КОЛЛЕКТИВОМ .....</b>	<b>32</b>
Глава 1. Общие понятия о группах и коллективах .....	33
Глава 2. Социально-психологические особенности группового взаимодействия .....	41
Глава 3. Руководство и лидерство .....	49
Глава 4. Психологическое воздействие .....	58

## ОГЛАВЛЕНИЕ

---

РАЗДЕЛ В. ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ .....	65
Глава 1. Межличностное восприятие в деловом общении .....	66
Глава 2. Основы конфликтологии и общение с трудными людьми .....	76
Рекомендуемый библиографический список .....	83

*Учебное издание*

**Мальцева** Юлия Анатольевна  
**Яценко** Оксана Юрьевна

## **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

Редактор *И. В. Меркурьева*  
Верстка *Е. В. Ровнушкиной*

Подписано в печать 26.05.2016. Формат 60×84 1/16.  
Плоская печать. Усл. печ. л. 5,3. Гарнитура *Minion Pro*.  
Уч.-изд. л. 4,6. Тираж 50 экз. Заказ 191.

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ  
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5  
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41  
E-mail: [rio@urfu.ru](mailto:rio@urfu.ru)

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620075, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: 8 (343) 350-56-64, 350-90-13  
Факс: 8 (343) 358-93-06  
E-mail: [press-urfu@mail.ru](mailto:press-urfu@mail.ru)



