

# Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления

В систему подготовки управленческих кадров практически всех специальностей включена такая дисциплина как «Психология управления». Эффективность работы управленца любого звена во многом зависит, с одной стороны, от умения правильно оценивать подчиненных, выявлять мотивы их поведения, а с другой стороны, от умения правильно с психологической точки зрения оценить свой собственный труд.

Предлагаемое пособие будет полезно и студентам при изучении данного курса, и практика управленцам, и психологам на предприятиях.

## Оглавление

Введение

### **Глава 1. Предмет и методы психологии управления**

- 1.1. Управление как наука и искусство
- 1.2. Предмет психологии управления
- 1.3. Основные методы психологии управления
- 1.4. Психологические законы управления

### **Глава 2. Психологические теории управления**

- 2.1. Теории и практика менеджмента
- 2.2. Психологические теории управления

### **Глава 3. Личность и ее потенциал в системе управления**

- 3.1. Понятие личности в психологии
- 3.2. Самооценка, уровень притязаний и фрустрации в трудовой деятельности
- 3.3. Типология личности в трудовой деятельности
- 3.4. Способности в структуре личности

### **Глава 4. Темперамент и характер в трудовой деятельности**

- 4.1. Темперамент в системе управления
- 4.2. Характер

### **Глава 5. Познавательные процессы и внимание в трудовой деятельности**

- 5.1. Ощущение
- 5.2. Восприятие
- 5.3. Память
- 5.4. Мышление
- 5.5. Воображение
- 5.6. Внимание

### **Глава 6. Эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления**

- 6.1. Эмоциональные процессы и управление эмоциями
- 6.2. Стресс в процессе управления
- 6.3. Воля в процессе управления

### **Глава 7. Мотивация труда**

- 7.1. Мотивация как система побуждений человека к деятельности
- 7.2. Теории мотивации, их характеристика
- 7.3. Виды, типы и уровни

### **Глава 8. Психофизиологические основы управление**

- 8.1. Функциональные состояния человека
- 8.2. Требования к поддержанию работоспособности
- 8.3. Специфика трудов экстремальных ситуациях
- 8.4. Возрастные изменения работоспособности

#### **Глава 9. Психология принятия решений**

- 9.1. Принятие решений как важнейшая составляющая управленческой деятельности
- 9.2. Влияние подсознания на принятие решения
- 9.3. Влияние людей друг на друга в процессе принятия решений

#### **Глава 10. Руководство и лидерство**

- 10.1. Влияние и власть в организациях
- 10.2. Специфика феномена лидерства
- 10.3. Лидерство и руководство
- 10.4. Стили лидерства и руководства

#### **Глава 11. Психология управления трудовым коллективом**

- 11.1. Трудовой коллектив и его структура
- 11.2. Отношения в системе «руководитель — подчиненный»
- 11.3. Трудности в управлении трудовым коллективом и их преодоление
- 11.4. Развитие трудового коллектива
- 14.3. Стратегии поведения в конфликте

#### **Глава 12. Управление и социально-психологический климат в коллективе**

- 12.1. Понятие социально-психологического климата
- 12.2. Диагностика социально-психологического климата коллектива
- 12.3. Факторы, влияющие на морально-психологический климат
- 12.4. Пути регуляции социально-психологического климата

#### **Глава 13. Межличностное общение в управлении**

- 13.1. Общение и управление
- 13.2. Восприятие человека человеком
- 13.3. Управленческое общение как коммуникации

#### **Глава 14. Психологические основы управления конфликтными ситуациями**

- 14.1. Понятие конфликта
- 14.2. Причины возникновения конфликта

#### **Словарь основных психологических понятий**

#### **Литература**

## **Введение**

В настоящее время в технологически передовых предприятиях развитых стран важнейшее место в осуществлении управленческого воздействия занимает психология, позволяющая максимально эффективно осуществлять взаимодействие между руководителем и подчиненными, организовывать работу так, чтобы сотрудники были максимально удовлетворены не только вознаграждением за труд, но и получали удовольствие от самого процесса труда.

Для этого было необходимо наполнить управленческий труд осознанным психологическим содержанием, учет которого — не просто благое пожелание, а обязательное требование для руководителей всех рангов. Руководитель современной организации — не солист, а дирижер хора, согласованность которого определяет гармоническое развитие дела, которому он служит.

В систему подготовки управленческих кадров практически всех специальностей включена такая дисциплина как «Психология управления». Разработаны специальные образовательные стандарты, определяющие необходимый объем знаний, который должны усвоить будущие управленцы, потому что эффективность их работы во многом зависит, с одной стороны, от умения правильно оценивать подчиненных, выявлять мотивы их поведения, хорошо знать особенности их личности, а с другой стороны, от умения правильно с психологической точки зрения организовать свой собственный труд.

Предлагаемое пособие будет полезно и студентам при изучении данного курса, и практикам-управленцам, и психологам на предприятиях для конкретизации их знаний в области психологии управления.

# Глава 1. Предмет и методы психологии управления

## 1.1. Управление как наука и искусство

Управление считается одновременно древнейшим искусством и новейшей наукой. Как наука, управление представляет собой постоянно накапливающуюся совокупность знаний и методов их получения. Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы *его совершенствования*.

Психология управления имеет свой, только ей присущий предмет исследований — она изучает закономерности организации управленческого процесса и возникающие во время *этого* процесса отношения между людьми, определяет методологические основы, соответствующие специфике объекта исследований, разрабатывает систему и методы активного воздействия на объект управления и определяет способы предвидения и прогнозирования изучаемых процессов. Описание психологических явлений и приведение их в систему, раскрытие закономерностей и определение причинных связей между ними для разработки практических выводов и рекомендаций — вот основная задача психологии управления как науки. Кроме того, психология как наука анализирует психологические условия и особенности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления.

Процесс управления реализуется посредством деятельности руководителей, в которой, как известно, основными являются следующие направления: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы организации, формирование программы деятельности подчиненных, оптимизация деятельности самого руководителя.

Психология управления изучает и особенности личности руководителя: его управленческие потребности и способности, индивидуальную управленческую концепцию, включающую миссию и видение, управленческие замыслы, а также внутренне принятые им принципы и правила управления. Также психология управления изучает способы взаимодействия руководителей в иерархически выстроенной управленческой подсистеме, их срабатываемости, определяющей успешность функционирования системы в целом.

Однако управление далеко не всегда может опираться на дедуктивные и экспериментальные методы познания, так как изучаемые явления нельзя изолировать от влияния огромного множества факторов. Управление располагает еще одним особым инструментом — интуицией. Конечно, интуиция основана на эмпирическом и теоретическом знании изучаемого явления, но внезапность срабатывания механизма интуиции, неосознанность мыслительных процессов, приведших в верному решению, свидетельствуют о тесной связи науки с ее точными методами и искусства с его озарением и вдохновением. Хороший руководитель обладает управленческим чутьем, которое подсказывает ему верное решение в тех условиях, когда очень сложно рационально определить правильное поведение или принятие правильного решения.

Управляющие всех рангов находятся в постоянном контакте с изменяющейся социальной средой и разными людьми и обязаны принимать решения с учетом случайных явлений и конкретных ситуаций, основываясь на собственном опыте и интуиции. Творческие поиски оптимального, нестандартного решения придают управлению характерные черты искусства. Более того, ряд крупных ученых и практиков, таких как Г. Кунц, С. О'Доннел и др., категорично настаивают на том, что управление в первую очередь является искусством. Они утверждают, что «...процесс управления есть искусство, суть которого состоит в применении науки (основ организованного знания в области управления) к реальностям любой ситуации» (СНОСКА: Арская Л. П. Япония: наука и искусство управления. М., 1998. С. 108.). Но это искусство опирается на науку: «Хотя деятельность по управлению — это искусство, лица, занимающиеся ею, достигнут лучших результатов, если будут понимать и использовать

лежащую в основе этого искусства науку. Когда важность результативности и эффективности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств» (СНОСКА: Там же, с. 120.)

Практически во всех сферах человеческой деятельности наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. В управлении, когда в результате групповой деятельности любое решение отличается от вариантов, предложенных отдельными людьми, умение найти разумный компромисс с минимальными потерями является проявлением искусства управляющего. Несмотря на то, что не каждому дано овладеть этим искусством, как, впрочем, и любыми другими его видами, но знать основы искусства управления, стараться применять его важнейшие принципы и методы — обязанность каждого специалиста и руководителя любого уровня.

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во многих сферах знаний. Но, поскольку он работает в первую очередь с людьми, то обязан знать все тонкости «человеческой инженерии» и владеть обширными гуманитарными и психологическими знаниями.

В широком смысле термин «искусство» применим к любой сфере человеческой деятельности, когда какая-либо работа выполняется умело, мастерски, искусно и в технологическом, и в эстетическом смысле. Искусство проявляется как способность к импровизации, высокое умение объединять отдельные элементы знания и интуиции в новые, ранее неизвестные комбинации. Одновременно оно развивает творческое воображение, способствует нравственному самоопределению и самосознанию личности, формирует эстетические вкусы и идеалы. Если искусство есть деятельность, направленная на изучение и образное моделирование окружающего нас мира, то искусство управления отвечает этому принципу, так как руководитель должен постоянно исследовать возникающие реальные ситуации и творчески моделировать варианты принимаемого управленческого решения. Но это особое искусство, так как оно впитало в себя мировые достижения психологии, логики, риторики, этики, философии, права, а также методов воздействия на личность.

Профессиональная подготовка кадров управления является одним из высокорентабельных вложений, поскольку лишь выполнив эту задачу, мы сможем подняться на уровень высших экономических достижений и решения социальных проблем.

Таким образом, для эффективного управления необходимо знать его теоретические основы, иметь практический опыт и уметь творчески использовать теорию и практику, т. е. владеть наукой и искусством управления.

## **1.2. Предмет психологии управления**

До начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования. Впервые об этом заговорили в связи с появлением книги Ф. У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» в 1911 году, в которой были выделены основные принципы управленческого труда. Немного позднее, в 20-е годы XX века известный французский инженер, управляющий гигантской добывающей и металлургической компании, А. Файоль уже описал последовательную систему принципов менеджмента. Именно благодаря А. Файолю управление стали считать особой специфической деятельностью.

К этому времени уже сформировалась психология как наука в ее теоретическом и прикладном направлениях. Благодаря слиянию управления и психологии, а также в ответ на требования развивающегося производства, возникла прикладная междисциплинарная наука — «психология управления».

Управлением принято считать совокупность системы скоординированных мероприятий, направленных на достижение значимых целей организации. Эти мероприятия имеют отношение прежде всего к людям, работающим в данной организации, к каждому из которых

нужно найти особый подход, для чего необходимо знать их потребности и черты характера, способности и особенности восприятия ими окружающего мира.

Неправомерна существующая тенденция отождествлять психологию управления с менеджментом, как системой способов управления персоналом. В какой-то мере предмет психологии управления перекрещивается с менеджментом, но тем не менее он имеет свою специфику. Если менеджмент учит нас, что делать, то психология управления разъясняет, почему нужно делать так, а не иначе, и как это работает.

Следовательно, **предметом психологии управления** являются психологические основания деятельности менеджера: психофизиологические особенности трудовой деятельности, психологические особенности переработки информации, механизмы восприятия человека человеком и механизмы влияния людей друг на друга, психологические особенности формирования трудового коллектива и межличностных отношений в нем, психологические особенности принятия управленческих решений и психологические факторы управленческой деятельности в целом.

Психология управления как наука и практика направлена на формирование и развитие психологической управленческой культуры руководителей, создание необходимых основ для теоретического понимания и практического применения в управлении знаний особенностей личности работника, межличностных отношений и закономерностей функционирования трудового коллектива.

Руководитель должен понимать природу управленческих процессов, знать способы повышения эффективности управления, знать информационные технологии и средства коммуникации, необходимые для управления персоналом и т. д., для чего ему необходимо знать психологические особенности функционирования трудового коллектива, принятия управленческих решений в различных условиях и обстоятельствах, работы с людьми.

К психологическим факторам функционирования трудового коллектива относятся психофизическая совместимость в группах, феномены межличностного взаимодействия, мотивация труда, социально-психологический климат и другие психологические явления, включенные в совместную трудовую деятельность по производству определенной продукции или оказанию услуг. К психологическим факторам принятия управленческих решений относятся постановка цели как результата деятельности и процесс принятия решения. Личность человека как микрокосм, с одной стороны, и восприятие этой личности другим человеком, стремление доминировать и подчиняться, статус, социальные ожидания, эмоциональное реагирование и многие другие составляют сущность психологических факторов работы с людьми.

Психология управления как специфическая отрасль практической психологии возникла почти

одновременно с появлением профессии менеджера и профессиональных управленцев. Как и любая прикладная отрасль психологии, она появилась в ответ на конкретный социальный заказ индустриально развитого общества, который исследователи в области менеджмента формулируют следующим образом:

- Как сделать управление эффективным?
- Каким образом максимально использовать в производстве человеческие ресурсы без принуждения и давления на людей?
- Как лучше построить и организовать систему управления коллективом?

Психология управления возникла на определенном этапе развития общества, в котором важно не только получить максимальный результат труда, но и учесть особенности самовыражения человека в процессе труда, реализацию потребностей, достигаемую в результате труда. Иными словами, управленец обращался к личности свободно трудящегося

человека, стремящегося наиболее полно раскрыть собственные возможности с максимальной пользой для себя и для дела. Следовательно, предметом психологии управления являются следующие проблемы человеческих взаимоотношений и взаимодействий с точки зрения ситуаций управления:

1. Личность, ее самосовершенствование и саморазвитие в процессе труда.
2. Управленческая деятельность и ее организация с точки зрения психологической эффективности.
3. Групповые процессы в трудовом коллективе, и их регуляция.

Личность, ее самосовершенствование и саморазвитие играют существеннейшую роль в процессе управления. Здесь важны, как минимум, два обстоятельства. Во-первых, среди множества качеств, черт, характеристик личности психология управления выявляет те, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность. Во-вторых, рассматривая личность в процессе управления, психология не ограничивается только описанием, сравнительным анализом и констатацией фактов. В этой отрасли знаний имеется достаточно большой объем практических советов, рекомендаций и «рецептов», позволяющих руководителю любого ранга и с любым исходным уровнем управленческих способностей развивать в себе качества лидера.

Управленческая деятельность строится по определенным правилам, соблюдая которые можно добиться успеха и, напротив, игнорирование их неминуемо приведет организацию к краху даже при максимально благоприятных прочих условиях. Специалисты в области психологии разрабатывают правила и технические приемы общения, позволяющие сделать его не просто формой, но и фактором управления.

Любой коллектив — это, прежде всего, люди, преследующие свои цели, решающие свои задачи, стремящиеся сохранить или изменить свой формальный и неформальный статус. Члены трудового коллектива связаны друг с другом системой порой очень сложных отношений. Как любой организм, коллектив может переживать и благоприятные, и неблагоприятные периоды в развитии. Кризис может произойти в любой момент под влиянием комплекса внешних и внутренних причин и обстоятельств. Его последствия могут быть как положительными (дальнейший подъем в развитии коллектива), так и отрицательными (коллектив, еще недавно работавший как «часы», становится неуправляемым и распадается). Уровень руководителя и степень его профессионализма определяются не только тем, как он управляет развитием своего коллектива в относительно благоприятные периоды его существования и развития, но и тем, как он действует в сложные моменты, в обстановке кризиса. Руководитель должен управлять в любой, даже, казалось бы, самой неуправляемой ситуации. А для этого нужны и знания, и конкретные навыки руководства в условиях конфликта и кризиса. Искусство управления конфликтом — то, чем профессиональный руководитель отличается от руководителя-дилетанта. Там, где второй лишь разводит руками, первый берется за дело и действует с максимальной пользой и минимальными потерями.

### **1.3. Основные методы психологии управления**

Психология управления как наука опирается на различные психологические методы, основными из которых являются наблюдение и эксперимент.

По своему характеру и сущности наблюдение — сложный объективный психологический процесс отражения действительности. Его сложность обусловливается тем, что оно ведется в естественной обстановке функционирования организации, в которой место и роль исследователя как наблюдателя оказывает определенное влияние и воздействие на наблюдаемых, с одной стороны, и на подбор и обобщение информации, с другой. Кроме того, в большинстве случаев роль исследователя пассивна, поскольку он лишь фиксирует проявившееся мнение или отношение людей к процессам, фактам и явлениям.

К наблюдению как методу сбора информации обращаются в различных обстоятельствах. Во-первых, при получении предварительного материала для уточнения направлений планируемого исследования. Осуществляемое в подобных целях наблюдение расширяет видение изучаемого явления, способствует выделению значимых ситуаций, определению «действующих лиц». Во-вторых, наблюдение используется как самостоятельный метод в условиях, когда иные способы получения психологической информации недоступны.

Существует примерный перечень значимых элементов, который должен быть отражен при наблюдении:

а) наблюдаемые — количество человек, участвующих в ситуации, социально-демографическая структура группы, характер взаимоотношений в ней, распределение ролей между участниками ситуации;

б) обстановка — место нахождения наблюдаемой ситуации и особенности воздействия предметного окружения на деятельность;

в) цель деятельности группы— случайна или закономерна наблюдаемая ситуация, наличие определенных формальных или неформальных целей, ради которых собралась группа, совместимы или противоположны цели различных участников ситуации;

г) социальное поведение— характер деятельности наблюдаемой группы, стимулы деятельности, на кого (на что) направлена деятельность, психологическая атмосфера в группе, типичное для этого места социальное поведение, возможные отклонения в поведении участников наблюдаемой группы;

д) частота и продолжительность— время, длительность и повторяемость наблюдаемой ситуации, ее уникальность или типичность.

В зависимости от места наблюдателя, от организации наблюдения и других факторов различаются несколько его видов:

1. По степени формализованности выделяют структурированное и неструктурированное наблюдение.

2. В зависимости от степени участия наблюдателя в исследуемой ситуации можно говорить о включенном и невключенном наблюдении.

3. По месту проведения, условиям организации наблюдения различают полевое и лабораторное наблюдение.

4. По регулярности проведения наблюдения оно может быть систематическим и несистематическим.

Как правило, наблюдение, которое проводит руководитель, является неструктурированным, включенным, полевым и несистематическим.

**Неструктурированное** наблюдение является слабо формализованным. При его проведении отсутствует детальный план действий наблюдателя, определены лишь самые общие черты ситуации, примерный состав наблюдаемой группы. Если руководитель имеет возможность определить значимые элементы изучаемой ситуации, а также составить подробный план и инструкции для фиксации результатов наблюдений, то открывается возможность проведения структурированного наблюдения, которое он может поручить кому-либо из подчиненных. Этому типу наблюдения отвечает высокая степень стандартизации, для фиксации результатов используются специальные бланки, достигается известная близость данных, получаемых различными наблюдателями.

Например, для организации структуризированного наблюдения на собраниях, заседаниях М. К. Горшков и Ф. Э. Шереги предлагают следующую карточку выступающего (СНОСКА: Как провести социологическое исследование. / Под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. М., 1990. С. 116-117.).

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Должность \_\_\_\_\_

1. По чьей инициативе выступил:

001 — записался заранее;

002 — сам попросил слово устно;

003 — сам попросил слово письменно;

004 — выступление предложил президиум.

2. Время начала выступления: \_\_\_\_ час. \_\_\_\_ мин.

3. Основные положения выступления:

Тема \_\_\_\_\_

Объект выступления \_\_\_\_\_

4. Реакция аудитории на появление выступающего:

005 — положительная;

006 — отрицательная;

007 — отсутствует.

5. Направленность выступления:

008 — одобрительное;

009 — нейтральное;

010 — критическое,

6. От чьего имени говорит:

011 — от себя лично;

012 — от имени коллектива;

013 — неопределенно.

7. Время окончания выступления: \_\_\_\_ час. \_\_\_\_ мин.

8. Продолжительность выступления: \_\_\_\_\_ мин.

В дальнейшем данные карточек обрабатываются и получается достаточно четкая картина, определенная заданной схемой.

В соответствии с критерием включенности в деятельность коллектива рассмотрим невключенное и включенное наблюдение. Невключенное наблюдение проводится в контакте с наблюдаемым и с его ведомо. И роль наблюдателя, и цель наблюдения, в общем, известны. В отдельных процедурах эта форма наблюдения применяется прежде всего для определения особенностей поведения людей в процессе труда. Чаще всего с этой целью люди наблюдаются в совершенно особых ситуациях или побуждаются к определенным актам поведения. Так, например, инструктор по вождению автомашины исследует особенности работы ученика на тренажере и т. д. Особенность этой формы состоит в том, что наблюдаемому известна не только задача, стоящая перед наблюдателем, но и его социальное положение по отношению к наблюдаемому.

В этой форме наблюдения есть свои преимущества и недостатки. Преимущество заключается в том, что наличие наблюдателя «естественно» оправдывается, хотя зачастую наблюдаемым сообщаются иные цели наблюдения по сравнению с подлинными. Удобным является то, что наблюдателю не приходится маскироваться при регистрации результатов. Он может наблюдать открыто, оглядываться, смотреть в любом направлении и вести свои записи на глазах у наблюдаемых. К недостаткам можно отнести искажение поведения наблюдаемого, его смущение или сознательную маскировку, особенно если возникает сомнение в истинности сообщенных целей наблюдения.

Включенным наблюдением является такой его вид, при котором наблюдатель непосредственно включен в изучаемый социальный процесс, действует совместно с наблюдаемыми. Характер включенности различен: в одних случаях исследователь полностью соблюдает инкогнито, и наблюдаемые никак не выделяют его среди других членов группы; в других — наблюдатель участвует в деятельности наблюдаемой группы, но при этом не скрывает своих исследовательских целей.

Преимущества этой формы наблюдения заключаются в том, что благодаря непосредственному контакту и знакомству с наблюдаемыми открывается широкий простор для получения информации. Недостатки этой формы состоят в том, что, во-первых, трудно непосредственно фиксировать результаты, так как включенное наблюдение и одновременная запись данных обычно взаимно исключают друг друга; во-вторых, наблюдатель фактически не может оказывать никакого влияния на внешние факторы, ухудшающие условия наблюдения.

Наблюдение может проводиться в разных условиях. Оно называется полевым, если протекает в естественных для наблюдаемой группы условиях, например, в рабочем помещении и т. д. Привычность обстановки, в которой изучается группа, многое дает для правильного понимания поведения наблюдаемых. В тех ситуациях, когда требуется высокая тщательность, подробность в описании наблюдаемых процессов, используют технические средства фиксации (магнитофон, фото-, кино-, телеоборудование). Когда же ставится задача разработки и экспериментальной проверки новой методики, применяют **лабораторную** форму наблюдения. Так, в специально оборудованном классе могут проводиться занятия по формированию навыков управления или выхода из конфликтов. Каждый из участников деловой игры поочередно выполняет роль, например, руководителя или подчиненного. Для фиксации происходящего все участники школы или некоторые из них ведут запись, затем разбирают учебный пример и, основываясь в том числе и на данных наблюдения, разрабатывают рекомендации.

Наблюдение может носить одноразовый или систематический характер. Систематические наблюдения проводят регулярно в течение определенного периода. Это может быть длительное, непрерывно продолжающееся наблюдение, проводимое в циклическом режиме (один день в неделю, фиксированные в году недели и т. д.). Обычно систематическое наблюдение осуществляется по достаточно структуризированной методике, с высокой степенью конкретизации всей деятельности наблюдателя. Среди систематических наблюдений особо выделяются такие, в которых наблюдателю приходится иметь дело с

заранее незапланированным явлением, неожиданной ситуацией. В этом случае наблюдаемое явление носит разовый характер.

Опираясь на данные наблюдения, руководитель должен помнить, что этот метод не лишен существенных **недостатков**, к которым относятся (СНОСКА: См.: Процесс социального исследования. / Под редакцией Ю. Е. Волкова. М., 1975.):

- 1) Настроение наблюдателя. Если наблюдатель в благожелательном настроении, он склонен «не замечать» негативных тенденций в поведении людей, и наоборот.
- 2) Социальное положение наблюдателя по отношению к наблюдаемым. Направление интересов и ценностная ориентация наблюдателя, близкое, желательное или подобное его собственному социальное положение могут способствовать тому, что отдельные акты поведения наблюдаемых лиц окажутся охваченными быстрее, будут оценены выше как более значительные или, наоборот, получат заниженную оценку.
- 3) Тенденция ожидания у наблюдателя. Тенденция ожидания либо формирует определенную точку зрения со стороны наблюдателя (приверженность к определенной гипотезе), либо побуждает наблюдаемого — поскольку последнему известно, что поведение его изучается, — преувеличивать или замаскировывать «сообразную» своему социальному положению роль.
- 4) Однократность наблюдаемых обстоятельств. В противоположность результатам опроса результаты наблюдения вообще дают наблюдателю меньше возможностей установить социальные связи. Часто он оказывается не в состоянии сделать заключение от единичных наблюдаемых фактов к закономерностям или обнаружить детерминанты поведения. Тем больше опасность того, что однократные акты поведения, в особенности если они относятся к числу несущественных, будут классифицироваться у наблюдателей как обычные, каждодневные виды поведения.
- 5) Предшествующие личные встречи наблюдателя с наблюдаемыми. «Первое впечатление», равно как и ряд встреч, могут вызвать смещение акцентов в картине наблюдения.
- 6) Необходимость классифицировать результаты наблюдения. Сознание этой необходимости может привести к неверности в передаче деталей результатов наблюдения.
- 7) Обнаружение последующих событий. Оно может более решительно влиять на уже сложившееся суждение наблюдателя, чем это отвечает общей фактической ситуации.
- 8) Психологическое насыщение. В большинстве случаев наблюдатель должен вести себя рецептивно (с обостренным восприятием). Это предъявляет повышенные требования к его способности сосредоточиваться. В состоянии психологического насыщения второстепенные события регистрируются реже, иногда же, наоборот, излишне акцентируются.
- 9) Ошибки в оценках. Такие ошибки включают в себя и ошибки наблюдения, то есть их источником может быть способность наблюдателя воспринимать события тем или иным образом, провалы в памяти, ошибочное языковое объективирование данных, в особенности на последующих фазах, где с наблюдением связана уже оценка охваченного материала.
- 10) «Гало-эффект» (ореол престижа). Гало-эффект основан на общем впечатлении, которое наблюдаемый производит на наблюдателя и ведет к поверхностным обобщениям в восприятии и классификации. Например, наблюдатель отмечает у наблюдаемого ряд положительных актов поведения, которые он считает существенными. И он склонен приписать ему другие хорошие качества, фактически их не наблюдая. То обстоятельство, что наблюдатель в силу различных причин может повторно оказаться под впечатлением одного и того же личностного признака наблюдаемого, способствует нередко еще большему снижению объективности его суждений. При длительном знакомстве между оценивающим и оцениваемым гало-эффект становится еще сильнее. Поведение наблюдаемых, которые

хорошо знакомы наблюдателю, анализируется более дифференцированно и классифицируется как более положительное.

11) Эффект «снисходительности». Этот эффект находит свое выражение в тенденции давать общему результату наблюдения преувеличенно положительную оценку. Особенно относится это к тем случаям, когда наблюдатели считают, что отрицательный результат наблюдения может принести им неприятности. Причиной эффекта снисходительности могут быть: недвусмысленная забота наблюдателя о собственном престиже, усиленное проявление симпатии к наблюдаемому или оцениваемому, равно как и личные связи с ним, поверхностное выполнение исследовательского задания. Фактически же такие «благодарные» оценки обнаруживают скорее беспечность оценивающего, нежели его снисходительность.

12) Ошибка моделирования. В этом случае вместо обстоятельных наблюдений исходят из дедуктивного вывода (поэтому такая ошибка часто называется логической или теоретической), что различные личностные свойства наблюдаемого должны согласовываться либо быть сходными между собой. Считается «логичным», что приветливые люди добродушны, что добродушные доверчивы. Подобным же образом полагают, что красноречивые люди должны быть культурными, а культурные красноречивыми. Улыбчивым приписывается чувство юмора, носящим очки — интеллигентность, полным — добродушие.

13) Ошибка контрастности. Склонность наблюдателей — в большинстве случаев неосознанная — при оценке других людей игнорировать или отрицать у них наличие черт характера, наблюдаемых у самих себя, приводит к подчеркиванию тех признаков, которые якобы противоположны их собственным. Тенденция к чрезмерному самоутверждению проявляется в результате наблюдения в виде крайнего суждения о наблюдаемых.

Как видно, основным недостатком метода наблюдения является пассивность. Подчас нужно длительное ожидание, прежде чем объект проявит себя. К тому же есть вероятность, что этот момент может быть упущен или неправильно интерпретирован. Для преодоления недостатка может быть использован следующий психологический метод — эксперимент.

Эксперимент относится к числу самых своеобразных и трудно осваиваемых методов сбора информации. Осуществление эксперимента позволяет получить весьма уникальную информацию, добыть которую иными методами просто не представляется возможным. Например, в целях повышения производительности труда на предприятии решили использовать ряд новых форм морального и материального стимулирования. Однако неясно, приведет ли это к желаемому результату или, наоборот, повлечет за собой негативные последствия, снизит эффект применения ранее введенных и прижившихся форм поощрения за добросовестный труд? Здесь на помощь руководителю приходит эксперимент, способный в силу своих возможностей «проиграть» определенную ситуацию и «выдать» ценную информацию. Основная цель его проведения — проверка гипотез, результаты которых имеют прямой выход на практику, на различные управленческие решения.

Эксперимент рекомендуют проводить в относительно однородных условиях, поначалу в небольших (до нескольких десятков) группах обследуемых. Общая логика проведения эксперимента заключается в том, чтобы при помощи выбора некоторой экспериментальной группы и помещения ее в необычную экспериментальную ситуацию проследить направление, величину и устойчивость изменения интересующих исследователя характеристик, которые называют контрольными. В этом смысле эксперимент представляет собой замкнутую систему, элементы которой начинают взаимодействовать по написанному исследователем сценарию.

Успех эксперимента в огромной степени зависит от создания соответствующих условий. Здесь имеют в виду, прежде всего, три момента. Во-первых, в качестве контрольных выбираются характеристики, самые важные с точки зрения изучаемой проблемы. Во-вторых, изменение контрольных характеристик должно зависеть от тех характеристик экспериментальной группы, которые вводятся или изменяются самим исследователем. Такие характеристики называются **факторными** (например, введение новой формы поощрения). Характеристики, не участвующие в эксперименте, называются **нейтральными** (например,

сменность работы, время года и пр.). Их судьба в процессе эксперимента может сложиться по-разному. В одном случае они могут без постороннего воздействия сами измениться (при этом они получают название **переменных**), в другом — могут остаться неизменными (при этом они получают название постоянных). В-третьих, на протекание эксперимента не должны оказывать воздействие те явления, которые не относятся к экспериментальной ситуации, но потенциально способны изменить ее состояние.

М. К. Горшков и Ф. Э. Шереги указывают на некоторые общие требования, предъявляемые к экспериментальным исследованиям. От реализации этих требований зависит эффективность экспериментальных исследований:

1. Установленная экспериментатором система экспериментальных условий должна **соответствовать** гипотетически намеченной системе условий объективной действительности. Условия и структура «экспериментальной системы» должны в значительной мере совпадать с условиями и структурой гипотетически зафиксированной «естественной системы», то есть реального общественного или психического жизненного процесса, ведь, как правило, речь идет о том, чтобы с помощью экспериментальных исследований раскрыть отношения причины и следствия в реальном жизненном процессе, то есть как они существуют в естественных условиях. Результаты экспериментальных исследований в большинстве случаев должны быть перенесены на естественные процессы.

2. Экспериментальная система должна обладать **хорошо управляемыми** условиями. Специальный экспериментальный фактор, предполагаемый в качестве главной причины, должен быть однозначно выделен, относительно изолирован из контекста других условий. Относительные условия экспериментальной ситуации должны быть в определенной степени контролируруемыми, то есть стандартизированными и считающимися константными. От степени управляемости (контролируемости) этих условий в значительной мере зависит выполнимость и точность экспериментального исследования.

3. Результат экспериментального вмешательства должен быть **наблюдаемым**. По возможности некоторые из произведенных с помощью экспериментального фактора эффектов (изменение признаков, поведения) нужно уметь зарегистрировать. Измерительные инструменты должны быть сконструированы таким образом, чтобы они показывали даже незначительные изменения поведения или признаков.

Виды эксперимента и методы отбора **экспериментальных групп**. Эксперименты различаются по характеру экспериментальной ситуации и по логической структуре доказательства гипотез.

По **характеру экспериментальной ситуации** эксперименты делятся на полевые и лабораторные. В **полевом** эксперименте объект (группа) находится в естественных условиях своего функционирования (например, во время работы, занятий и т. д.). При этом члены группы могут быть осведомлены, либо не осведомлены о том, что они участвуют в эксперименте. Решение об их осведомлении в каждом конкретном случае зависит от того, насколько эта осведомленность может повлиять на ход эксперимента. Например, были проведены исследования с научными арктическими экспедициями, в которых варьировалось время посещения их группой, выполнявшей снабженческие и другие функции. В результате выяснилось, что после трехдневного посещения «гостей» у членов основного экипажа развивались стрессовые реакции, которые приводили к разбалансированности отношений внутри группы. То есть замкнутая среда не формировалась искусственно, а была взята из реальной жизни. Независимой переменной выступало в данном случае время.

В лабораторном эксперименте как экспериментальная ситуация, так и сами экспериментальные группы формируются искусственно, поэтому члены группы, естественно, осведомлены об эксперименте.

Лабораторные эксперименты проводятся большей частью в закрытых пространствах в виде отдельного опыта или небольшого числа опытов. Классическими случаями являются, например, эксперименты, связанные с принятием решения; эксперименты, в которых

исследуется вопрос об общественном руководстве и подчинении, об общественном воздействии на личность. Например, были проведены эксперименты Я. Олтмента и Д. Тейлора, направленные на изучение феномена социального проникновения. В одной из экспериментальных серий пары испытуемых, собиравшиеся по принципу совместимости (партнеры дополняли друг друга в потребности доминировать) либо несовместимости (партнеры в равной степени стремились к доминированию), проживали в условиях двухнедельной изоляции в специальном помещении. Члены несовместимых диад демонстрировали развивавшиеся лишь со временем сильно выраженные модели территориального поведения, то есть они все пространство жилой комнаты вначале воспринимали как общее, а затем начали делить ее на сферы влияния, четко обозначая предпочитаемые ими стул, кровать и часть стола. Общение часто носило конфликтный характер и впоследствии они даже предпочитали не заходить на территорию друг друга. Что же касается совместимых диад, то в поведении из членов сразу же обнаруживался высокий уровень территориальности, то есть они сразу же все поделили, однако затем начинали пользоваться вещами и пространством друг друга.

Как в полевом, так и в лабораторном эксперименте в качестве дополнительных методов сбора информации о ходе эксперимента могут быть использованы опрос и наблюдение. Их результаты дают основание исследователю решать вопрос о том, вмешиваться ли в процесс протекания эксперимента или наблюдать за ним без вмешательства до полного его окончания.

По логической структуре доказательства гипотез различают линейный и параллельный эксперимент.

Линейный эксперимент отличается тем, что анализу подвергается одна и та же группа, являющаяся контрольной (ее первоначальное состояние), и экспериментальной (ее состояние после изменения одной или нескольких характеристик). До начала эксперимента четко фиксируются все контрольные, факторные и нейтральные характеристики объекта, после чего изменяются факторные характеристики группы (или условия ее функционирования), и по истечении определенного, заранее заданного времени вновь измеряется состояние объекта по его контрольным характеристикам.

В параллельном эксперименте одновременно участвуют две группы: контрольная и экспериментальная. Их состав должен быть идентичен по всем контрольным, а также по нейтральным характеристикам, которые могут повлиять на исход эксперимента (в первую очередь это социально-демографические признаки). Характеристики контрольной группы остаются постоянными в течение всего периода эксперимента, а экспериментальной — изменяются. По итогам эксперимента контрольные характеристики двух групп сравниваются, и делается вывод о причинах и величине происшедших изменений.

Планирование и логика осуществления эксперимента. Психологи сходятся во мнении, что подготовка и проведение эксперимента предполагают последовательное решение ряда вопросов:

- 1) определение цели эксперимента;
- 2) выбор объекта (объектов), используемого в качестве экспериментальной (а также контрольной) группы (групп);
- 3) выделение предмета эксперимента;
- 4) выбор контрольных, факторных и нейтральных признаков;
- 5) определение условий эксперимента и создание экспериментальной ситуации;
- 6) формулировку гипотез и определение задач;

- 7) выбор индикаторов и способа контроля протекания эксперимента;
- 8) определение метода фиксации результатов;
- 9) проверку эффективности эксперимента.

Использование эксперимента как способа проверки научных гипотез существенно повышает статус исследований в менеджменте, расширяет управленческие возможности руководителя.

Достаточно популярным методом изучения социальных явлений в малых группах можно считать социометрию. Термин «социометрия» образован от двух латинских корней: *socius* — товарищ, компаньон, соучастник и *metrum* — измерение. В конце XIX века он впервые был употреблен американским социологом и психологом Джекобо (Якобом) Морено в связи с изучением воздействия одних групп на другие.

Использование данных социометрии позволяет повысить производительность труда, смягчить конфликты, способствует выработке и принятию групповых решений. Методологически оправданное и грамотное использование результатов социометрии позволяет сделать серьезные теоретические выводы о процессах функционирования, развития групп, что позволит достичь значимых практических результатов в комплектовании коллективов в повышении эффективности их деятельности.

Основными социометрическими понятиями являются «статус» и «социальная роль». Именно они характеризуют положение личности в группе. Статус — это место индивида в системе жизнедеятельности группы, в развитии групповых процессов. Статус, в свою очередь, определяется ведущей функцией члена группы, его обязанностями перед ней. Он объединяет одновременно в себе и черты, объективно присущие индивиду, и восприятие окружающими исполнения человеком своих функций. **Социальная роль индивида** определяется совокупностью функций, которые на индивида возложила группа, объединенных в некую схему, очерченную особыми правилами поведения: «вожак», «душа коллектива», «третейский судья» и т.д. Социальные роли нежестки: это многомерное и динамичное явление, на которое оказывает серьезное влияние личность исполнителя и условия, в которых она играет.

С помощью социометрии можно выяснить количественную меру предпочтения, безразличия или неприятия, которые проявляются в процессе межличностного взаимодействия. Социометрия используется для выявления симпатий или антипатий между членами группы, которые сами могут не осознавать этих отношений и не отдавать себе отчета в их наличии или отсутствии. К несомненным заслугам метода относится то, что он весьма оперативен, его результаты могут быть математически обработаны и графически выражены.

В основу социометрического метода положен вопрос: «С кем бы ты хотел?..» Он может быть отнесен к любой сфере человеческих взаимоотношений: с кем бы ты хотел сидеть за одной партой, отдыхать, работать и т. п. Как правило, предлагаются два направления выбора — в области совместного труда и в области развлечений. При этом возможно уточнение степени желательности выбора (весьма охотно, охотно, безразлично, не очень охотно, весьма неохотно) и ограничение числа предлагаемых для выбора лиц. Дальнейший анализ выборов при занесении их на матрицу выбора показывает сложное переплетение взаимных симпатий и антипатий, наличие социометрических «звезд» (которых выбирает большинство), «париев» (от которых все отказываются) и всю иерархию промежуточных звеньев между этими полюсами. Именно прямолинейность указания приятных и неприятных членов коллектива, а также неанонимность опроса делают социометрию весьма опасным методом: если первичные данные (бланки ответов или социоматрица) попадут в руки респондентов (людей, которые отвечали на вопросы), то в рабочей группе может возникнуть конфликтная ситуация.

При опросе часто используют дихотомический критерий. Он позволяет более точно определить взаимоотношения в малой группе. Например, предлагается не только определить, с кем бы человек хотел вместе работать над выполнением ответственного

задания, но и определить, с кем бы он не хотел этого делать. Иногда используется ранжирование, когда респондент не просто перечисляет фамилии, но и определяет порядок (ранг). Например: "Кого бы вы пригласили к себе на день рождения (в первую, во вторую и в третью очередь)?"

При социометрическом опросе каждому опрашиваемому вручаются социометрическая анкета (или социометрическая карточка) и список членов группы. Для удобства работы, для простоты последующей обработки фамилии членов группы шифруются, в простейшем случае — кодируются номером в списке группы. Социометрическая карточка, как и любая социологическая анкета, начинается с обращения, в котором объясняются цели опроса, его смысл и формулируется просьба об участии в опросе. Далее четко излагается информация о том, как заполнять карточку, есть или нет ограничение на выбор, если есть, то каково оно. Поскольку социометрию невозможно проводить анонимно, следует обязательно предупредить опрашиваемых об этом и гарантировать сохранение в тайне его ответов.

Анализ социометрического пороса ведется отдельно по формальному и по неформальному критериям. Результаты опроса заносятся в социоматрицы (см. табл. 1), представляющие собой таблицу с размещенными в ней ответами каждого из членов группы.

Таблица 1

№п/п	Кто выбирает	Кого выбирают						Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	-	Всего
1	Алексеев	*	-	+	+	-	-	2	3	5
2	Борисов	0	*	0	+	0	+	2	0	2
3	Михайлов	+	-	*	+	0	0	2	1	3
4	Николаев	0	0	+		0	+	2	0	2
5	Федоров	0	-	0	+	*	0	1	1	2
6	Юрьев	+	+	+	+	0	*	4	0	4
	число +	2	1	3	5	0	2	13		
	выбор -	0	3	0	0	1	1		5	
	ов Всего	2	4	3	5	1	3			18

Часто используются статусные социограммы. Социометрический статус отражает отношение членов группы к каждому ее представителю:

где N — численность группы.

Одновременно имеет смысл исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся, как легко понять, составными частями общего социометрического статуса:

Человека, у которого наибольший статус, называют «звездой». Если человек получает среднее количество выборов и минимальное — отвержений, его относят к категории «предпочитаемых». Если у него меньше среднего количество выборов и отвержений, — то к категории «пренебрегаемых». Если человек получил только отвержения, то его относят к «отвергаемым». Последняя, самая неблагополучная категория членов группы — «изолированные», которые вообще не получили ни выборов, ни отвержений. Положение изолированного в группе наиболее неблагоприятно. Статусная социограмма изображена на рис. 2. По мере удаления от центра статус члена группы понижается в соответствии с описанным ранее делением: звезда или звезды, предпочитаемые, пренебрегаемые, отверженные и изолированные.

$$C_i = \frac{\text{количество полученных } i\text{-членом голосов (выборов)}}{N - 1}$$

$$C_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов } i\text{-члена группы}}{N - 1}$$

$$C_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов } i\text{-члена группы}}{N - 1}$$

На этой же сопрограмме можно отразить выборы, в таком случае мы получим наглядное изображение взаимоотношений в группе, можем выделить группировки. **Группировкой** называется неформальная малая группа внутри формальной, образуемая по критериям взаимной симпатии. Иными словами, это люди, чаще всего общающиеся между собой и поддерживающие дружеские взаимоотношения.

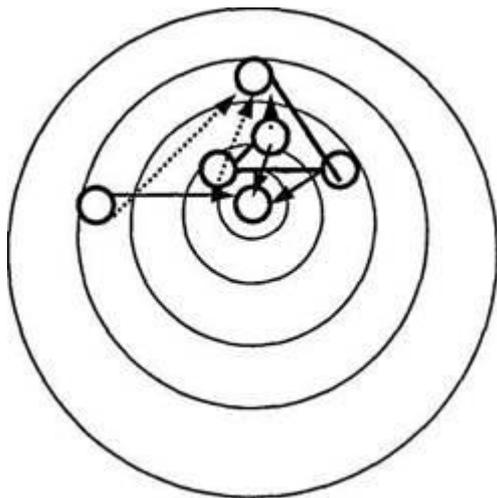


Рис. 2. Статусная социограмма

Если число выборов не ограничено, то выявляют индекс эмоциональной экспансивности. Он определяет, насколько пристрастно человек относится к окружающим его членам группы, сколь активен он в своих выборах:

$$E_i = \frac{\text{количество выборов, отданных } i\text{-членом группы}}{N - 1}$$

Подсчитывают индексы положительной и отрицательной экспансивности:

Дополняет эти социометрические показатели **индекс объема** взаимодействия, который представляет каждого члена группы одновременно и как субъекта, и как объекта выбора:

$$A_i = \frac{\text{количество взаимодействий } i\text{-члена группы}}{N - 1}$$

При определении индекса объема взаимодействия ( $A_i$ ) подсчитывают односторонние положительные и отрицательные выборы и добавляют к ним количество трех видов парных (двусторонних) выборов: взаимно положительных и взаимно отрицательных выборов (симметричные отношения) и несимметричных выборов (когда один человек выбирает другого, а этот другой его отвергает).

Существуют **групповые социометрические индексы**.

**Индекс социометрической когерентности** — характеризует меру связности группы по выделенному критерию, наличие взаимных контактов, но без учета их знака, их направленности:

$$K = \frac{\text{количество отданных (или полученных) выборов}}{N(N - 1)}$$

Из формулы понятно, что этот индекс является средней арифметической двух выше рассмотренных

$$E_{i+} = \frac{\text{количество положительных выборов, отданных i-членом группы}}{N - 1}$$

$$E_{i-} = \frac{\text{количество отрицательных выборов, отданных i-членом группы}}{N - 1}$$

персональных индексов: социометрического статуса и эмоциональной экспансивности.

**Индекс взаимности** измеряет сплоченность группы, проявляющуюся в количество взаимных положительных связей, и находится по формуле:

$$G = \frac{\text{количество взаимных положительных выборов}}{N(N - 1)}$$

**Индекс референтности** измеряет уровень психологической взаимозависимости членов группы, основанный на наличии в группе единых, присущих всем и каждому в отдельности эталонов, ценностей и норм. Этот индекс вычисляется по формуле:

$$R = \frac{\text{количество взаимных положительных выборов}}{\text{количество положительных выборов}}$$

Таким образом, с помощью социометрии можно выявить особенности взаимосвязей между членами группы и некоторые характеристики, присущие группе в целом.

Существуют и иные методы психологического исследования, которые, хоть и реже, но всё же употребляются в процессе реализации управленческой деятельности. Это — метод беседы, тесты, анализ результатов деятельности, анкетирование. Среди дополнительных методов можно особо выделить кросскультурный метод, суть которого заключается в сравнительном анализе деятельности руководителей в условиях различных культур. Национальная культура, традиции страны накладывают значительный отпечаток на образ мыслей и действий руководителя, поэтому, проводя переговоры с иностранными партнерами, следует помнить и о том, что перед ним не только представители фирмы, но и представители определенной культуры.

Существующие методы позволяют не только получать достоверные данные, но и давать достаточно полные и точные рекомендации, помогающие организовать управление коллективом максимально эффективным и гуманным путем.

## 1.4. Психологические законы управления

Психология управления как отрасль практической психологии изучает в том числе и управленческой деятельности. Законы психологии управления проявляются во взаимодействии в межличностных отношениях и в групповом общении, и действуют, как и любой закон, в зависимости от того, знаем мы их или не знаем, или нет. Основными законами психологии управления и управленческой деятельности в целом являются:

1. Закон неопределенности отклика.
2. Закон неадекватности взаимного восприятия.

3. Закон неадекватности самооценки.
4. Закон искажения информации.
5. Закон самосохранения.
6. Закон компенсации. Рассмотрим каждый из них.

**Закон неопределенности отклика** называют законом зависимости внешних воздействий ранних психологических условий. Он основывается на двух психологических явлениях — апперент и наличии стереотипов сознания. Апперент – зависимость восприятия от прошлого опыта. Стереотипы сознания — устойчивые мнения, оценки, суждения, которые неточно и неполно отражают окружающую действительность и влияют на поведение, создавая явные или скрытые коммуникационные барьеры.

Этот закон утверждает, что разные люди в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. На грубость в свой адрес один человек ответит грубостью, другой — смолчит, а третий будет стараться успокоить грубияна. «Нам не дано предугадать, как наше слово отзовется», — в этих словах Ф. Тютчева отражена сущность закона неопределенности отклика. Руководителю следует иметь в виду еще одно проявление этого закона: даже один и тот же человек в разное время может качественно по-разному реагировать на одно и то же воздействие. Множество внутренних психологических факторов (настроение, эмоциональное состояние и т. д.) серьезно влияют, а порой и определяют реакции конкретного человека в конкретных ситуациях. И эти факторы невозможно учесть в полной мере. Не стоит предполагать, что можно всегда и везде предопределить реакцию (отклик) собеседника на какое-либо ваше действие. Отклик нельзя предвидеть — это непреложный закон психологии управления.

Например: начальник отдает распоряжение и надеется, что оно будет исполнено (ожидает определенного отклика). Иногда так и происходит, а иногда — нет. Представим, что задание выполнено неточно, неправильно или не выполнено вообще. Начальник выясняет у подчиненного причины, по которым не выполнено задание, и одновременно анализирует ситуацию сам. В данной ситуации у обоих под влиянием апперцепции и стереотипов сознания возникают свои, иногда диаметрально противоположные объяснения данному факту. Руководитель может счесть своего сотрудника бездельником или саботажником. Подчиненный, в свою очередь, может найти десятки «объективных» обстоятельств в свое оправдание. И начальник, и подчиненный совершают ошибку: первый — потому что избрал непригодный способ взаимодействия с подчиненным, второй — потому, что избрал неправильный способ защиты.

**Закон неадекватности** взаимного восприятия состоит в том, что человек никогда не может постичь другого человека с той полнотой, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека. Наше восприятие «устроено» таким образом, что практически никогда не бывает полностью адекватным, точным и полным. Даже самый обыкновенный предмет, находящийся у нас перед глазами, мы никогда не воспринимаем целиком и полностью, а всегда видим в определенном ракурсе, то есть только ту его часть, которая попадает в поле зрения и непосредственно воздействует на наши рецепторы.

Такое искажение вызывается многими причинами, основными из которых психологи считают следующие:

1) Человек постоянно находится в состоянии изменения. Известно, что в любой момент времени каждый человек может находиться на разных уровнях физического, физиологического, интеллектуального, социального, нравственного, эмоционального и сексуального развития.

2) Человек всегда осознанно или неосознанно защищается от попыток раскрыть его особенности и «слабые места», чтобы не стать жертвой чьих-либо манипуляций.

3) Часто человек не может дать исчерпывающую информацию о себе потому, что не в полной мере знает себя. А в некоторых случаях он, часто сам того не подозревая, старается показаться не таким, Какой есть на самом деле, а таким, каким ему хочется быть в глазах других людей. Психологи настаивают, что неадекватность восприятия и стремление человека показать себя лучше, чем он есть, необходимо учитывать, принимая любое управленческое решение.

В осуществлении управленческой деятельности с учетом закона неадекватности восприятия руководители должны использовать следующие принципы подхода к людям:

а) **принцип универсальной талантливости**, который с управленческой точки зрения принимает форму девиза: «Нет людей бездарных, неспособных. Есть люди, занятые не своим делом»;

б) **принцип развития** заключается в том, что способности (как общие, так и специальные) могут развиваться;

в) **принцип неисчерпаемости** свидетельствует о том, что ни одна оценка, данная человеку, не может считаться окончательной.

**Закон неадекватности самооценки.** Суть этого закона состоит в том, что при попытке оценить себя человек сталкивается с теми же внутренними барьерами и ограничениями, что и при оценке других людей. Известно, что самооценка редко бывает адекватной — она либо завышена, либо занижена. Человеку свойственно в чем-то себя переоценивать и в то же самое время в чем-то недооценивать, и это накладывает отпечаток на выводы, которые он делает относительно себя. Человек — это существо не только рациональное, логическое, разумное, но и эмоциональное, нерациональное, а порой и неразумное, поэтому скрытые внутренние движущие силы, заставляющие человека действовать определенным образом, самим этим человеком порой не осознаются. Именно поэтому логический, рассудочный самоанализ (так же, как и анализ других людей) никогда не бывает вполне адекватным.

**Закон искажения информации.** Иногда его называют законом потери смысла управленческой информации, или законом расщепления смысла управленческой информации. Суть этого закона заключается в том, что управленческая информация (директивы, приказы, распоряжения и т. д.) имеет тенденцию к изменению смысла в процессе движения «сверху вниз». В основе потери смысла информации лежит язык, на котором передается управленческая информация. Какими бы строгими или точными не были используемые в языке понятия, всегда имеется возможность разного толкования одного и того же сообщения. Установлено, что устная информация воспринимается с точностью до 50 %.

Если информация неполная, если доступ к ней ограничен, и потребность подчиненных в получении оперативных сведений удовлетворяется не полностью, то люди неизбежно начинают домысливать, додумывать, дополнять то, что знают, опираясь на непроверенные факты и собственные догадки. И тогда объем информации может измениться не только в сторону уменьшения, но и в сторону увеличения. Кроме того, люди, воспринимающие информацию и передающие ее, отличаются друг от друга по уровню образования, интеллектуального развития, по своим потребностям, а также и по физическому и психическому состоянию. Это тоже накладывает отпечаток на процесс передачи информации. Чтобы свести искажение к минимуму, специалисты в области психологии управления рекомендуют:

1) Уменьшить, насколько это возможно, количество передаточных звеньев, участвующих в процессе распространения информации.

2) Своевременно снабжать сотрудников всей необходимой информацией по тем вопросам, которые они должны решать.

3) Поддерживать обратную связь с подчиненными с целью контроля за правильностью усвоения получаемых сведений.

**Закон самосохранения** состоит в том, что одним из ведущих мотивов, определяющих поведение людей, является сохранение личного статуса, состоятельности, собственного достоинства. Прямое или косвенное ущемление достоинства вызывает отрицательную реакцию. Например, на производственном совещании руководитель предложил присутствующим высказаться по какому-либо вопросу. Один из присутствующих сразу отреагировал на это предложение, но сказал что-то невпопад. «Вечно вы начинаете с глупостей», — ответил на это руководитель. В этой ситуации у всех присутствующих сознание моментально переключается с задачи обсуждения на задачу защиты собственного достоинства. Это значит, что человек невольно начинает думать о том, как бы не оказаться в положении первого выступающего. Он перестает работать на поставленную задачу и старается угадать позицию руководителя. А это снижает творческий потенциал участников совещания — людей, коллективно решающих проблему.

**Закон компенсации** в общем виде означает, что человек, имеющий какие-то недостатки, сложности или проблемы в одной области жизнедеятельности, осознанно или неосознанно старается компенсировать их усиленной работой в другой области. Применительно к психологии управления это означает, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях к человеку

недостаток каких-либо способностей к данному виду деятельности возмещается другими способностями или навыками и умением работать. Если это происходит неосознанно, то необходимый опыт приобретается методом проб и ошибок. Но если компенсация осуществляется сознательно, то эффект от нее можно увеличить. К примеру, слабо развитую память можно компенсировать умело организованным трудом и использованием системы фиксирования информации: записными книжками, диктофонами, еженедельниками и т. д.

Таким образом, на результат деятельности руководителя оказывает определяющее влияние его умение строить процесс управления с учетом законов и закономерностей психического и социального развития трудового коллектива, индивидуальный подход к людям, который основывается на достижениях современной психологии управления.

# Глава 2. Психологические теории управления

## 2.1. Теории и практика менеджмента

История менеджмента уходит корнями в глубины прошлого, за тысячи лет до новой эры. Уже в Египте сформулировали отличительные признаки будущей науки управления, в частности, признавали необходимость планирования, организации и контроля, централизации процессов управления. Древнегреческие философы Сократ, Платон, Аристотель высказывали мысли об управлении государством и рабовладельческими поместьями.

Толчком к оформлению теории менеджмента послужили три фактора: истощение экстенсивного пути развития, обострение конкурентной борьбы и активизация поисков повышения эффективности функционирования предприятий за счет внутренних резервов. Как следствие влияния этих факторов и в связи с появлением научного фундамента для исследований в данной области, в начале XX века в европейской и американской науке закладываются основы менеджмента.

### Европа

Основой для появления и развития менеджмента послужили работы Макса Вебера (1864-1920). В книгах «История хозяйства» и «Протестантская этика и дух капитализма» Вебер анализировал духовные истоки протестантизма в этике труда на капиталистических предприятиях. Он считал, что в основу капиталистического построения предприятия заложена идея рационализации трудовых действий. Вебер ввел понятие «идеальный тип действий» и выделил четыре таких типа:

- а) традиционный;
- б) аффективный;
- в) ценностно-рациональный;
- г) целерациональный.

Последний, **целерациональный** тип действий стал, по мнению Вебера, доминирующим на капиталистическом предприятии. Процесс рационализации внедрялся постепенно и представлял собой систематическое вытеснение исторически устаревших иррациональных, аффективных, традиционных действий работников. Этот процесс позволил сформировать рациональную хозяйственную этику, включавшую рациональную бухгалтерию, рациональную технику и рациональное право. Опираясь на понятие рациональности, Вебер различал два типа капиталистов: иррациональный (архаический, авантюристический, купеческий) и рациональный (продуктивный). **Иррациональный** тип капиталиста возник в недрах родового строя при натуральном хозяйстве и неравнозначном обмене товаров. Деятельность такого капиталиста сводилась к получению выгоды, денег посредством перепродажи товаров. Но от перепродажи больше товаров на рынке не становилось, и общество, таким образом, не обогащалось.

Появлению второго типа капиталиста — **рационального**, способствовала реформация церкви. Ценности рационализма, свободы, индивидуальности, возникшие в протестантизме как понимание и требование свободы вероисповедания и возможности индивидуального общения с Богом, затем приобрели социальный смысл и были перенесены на трудовую деятельность и образ жизни людей. Вебер отмечал, что именно в протестантизме возникла идея о «необходимости найти подтверждение своей вере в мирской профессиональной деятельности» (СНОСКА: М. Вебер. Протестантская этика и дух капитализма. С. 157.). Рациональный капиталист превращал деньги из цели в средство. Он создавал промышленные предприятия для выпуска новых товаров, предоставлял гражданам новые рабочие места, способствовал изобретению новых технологий, новых средств труда и пр. Принципиальное различие между первым и вторым типом капиталиста состоит в нравственном и этическом отношении к труду. Труд в протестантизме приобрел религиозное значение, стал смыслом жизни, нравственной ценностью. Труд — это призвание человека, способ приносить пользу другим людям. Исторически два типа капиталиста сосуществовали одновременно, но для утверждения современного созидательного капитализма было необходимо, чтобы в обществе доминирующим стал человек рационального типа с новой этикой и организацией труда. Таким образом, постепенно сформировался новый рациональный тип поведения и новые социальные структуры — системы управления, образования, науки. Эти новые структуры Вебер описал в своей **теории бюрократии**. Он

утверждал, что бюрократия — неизбежный и наиболее эффективный тип рациональной организации управления. Служащий более склонен подчиняться рациональным правилам, чем просто приказам и повелениям вышестоящего руководителя. Административный аппарат, который осуществлял рациональную организацию труда, Вебер назвал «бюрократией».

Идеи Вебера о рационализации трудовых действий и бюрократизации предприятий послужили основанием для разработки принципов управления и создания школы «научного управления».

Основополагающими для менеджмента были труды Анри Файоля (1841-1925), французского инженера, ученого и предпринимателя, основателя школы административного управления. В течение 20 лет он был директором-распорядителем гигантской горнодобывающей и металлургической компании. Благодаря своим работам «General and Industrial Administrating» («Общее и промышленное администрирование») и «The Basic of Management» («Основы менеджмента») он завоевал репутацию самой яркой фигуры европейского направления научного менеджмента. Файол считается автором первой и достаточно полной теории менеджмента.

Файол рассматривал управление как процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Он утверждал, что компания должна иметь **план действий**, который основывается:

- на ресурсах фирмы (капитал, здание, сырье, сеть сбыта, репутация и т. д.);
- на учете состава и значимости незавершенного производства;
- на будущих тенденциях, зависящих от технических, финансовых, коммерческих и других условий.

**Организация управленческой деятельности** предполагает:

- обеспечение тщательной разработки и строгого выполнения плана;
- наблюдение за тем, чтобы кадровая и материальная составляющие предприятия соответствовали целям, ресурсам и потребностям фирмы.

Файоль предлагал в качестве основного критерия загруженности руководителя рассматривать рациональный **«диапазон контроля»**, выраженный в количестве подчиненных у одного начальника. Он был первым, кто достаточно последовательно показал, что производственный менеджмент пропитан психологией. Главным в менеджменте, по его мнению, является учет человеческих отношений. Предметом особой заботы Файоль считал вопрос о взаимодействии руководителей и сотрудников друг с другом и между собой. Он определял полномочия как «право отдавать приказы и требовать повиновения» и проводил различия между официальными полномочиями менеджера, полученными по должности, и личным авторитетом, компонентами которого являются интеллект, опыт, моральные достоинства, способность быть лидером, прежние заслуги и пр. Наряду с профессиональным отбором он считал очень важным обеспечение стабильного, устойчивого персонала предприятия. В отличие от Тейлора он не рассматривал принятие решений в организации только как привилегию высшего руководства. Его позиция по этому вопросу привела в дальнейшем к распространению **принципа «делегирования полномочий»**. Файол поставил вопрос о необходимости выделения управляющей деятельности в специальный объект исследования. Он настаивал на необходимости преподавания менеджмента в учебных заведениях. Одним из первых Файоль обратил внимание на роль индивидуально-психологических особенностей менеджеров с точки зрения их влияния на успешность функционирования организации.

Файоль сформулировал **четырнадцать принципов управления**, которые и сегодня признаются специалистами:

1. Дисциплина, т. е. послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает также справедливо применяемые санкции.
2. Вознаграждение персонала, в том числе справедливая зарплата.
3. Справедливость: сочетание доброты и правосудия.
4. Корпоративный дух, т. е. гармония персонала, его сплочение.

5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы отдельного работника или группы не должны превалировать над интересами компании.

6. Разделение труда, т. е. специализация. Ее цель: выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.

7. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность — ее составляющая противоположность.

8. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного — непосредственного начальника.

9. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

10. Централизация. Речь идет о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

11. Скалярная цепь. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена.

12. Порядок. Место — для всего, и все на своем месте.

13. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

14. Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

Файол синтезировал идеи единоначалия и функционального администрирования, что было положено в основу современной теории организации. Предложенные им четырнадцать принципов содержали в себе элементы управления «человеческими ресурсами» («управления персоналом», как принято говорить сегодня), которые впоследствии получили широкое распространение в Америке.

## США

### Школа «научного управления».

Исследования, проведенные американским инженером и менеджером Фредериком Уинслоу Тейлором (1856-1915), породили общественное движение, которое впоследствии получило название «научный менеджмент» (scientific management), или школа «научного управления». Тейлором сформулированы принципы оценки и рационализации трудовых затрат, управления производством. Изучая трудовые операции, Тейлор находил и обосновывал способы их усовершенствования. С помощью анализа трудовых движений и их хронометража он разрабатывал своеобразные каталоги операций, составляющих наиболее рациональные процедуры выполнения заданий, а также нормы затрат времени на выполнение конкретного задания. При этом впервые для определения норм времени были использованы возможности статистического анализа. В соответствии с идеей общественного разделения труда Тейлор закрепил за менеджером функцию планирования, а работнику отводилась функция исполнения. Для научной организации производства Тейлор вводит три принципа:

1. Принцип функциональной дифференциации, который заключается в группировке задач для формирования индивидуальных рабочих мест. Работникам выдавались письменные инструкции (задачи предписания), представляющие собой подробное изложение конкретных производственных заданий и способов их выполнения.

2. Принцип специализации, обосновывающий идею о том, что работа каждого человека должна быть по возможности ограничена выполнением одной ведущей функции.

3. Принцип материальной заинтересованности. Принято считать, что своими работами Тейлор заложил основы концепции «экономического человека», в которой принципу материальной

заинтересованности отводится решающая роль. Тейлор полагал, что работник не должен получать больше того, что произвел, и рекомендовал сдельную оплату труда как средство мотивации.

Главное значение работ Тейлора состоит в том, что он впервые решил задачу многократного увеличения производства продукции не за счет расширения самого производства, а посредством совершенствования стимулирования труда и увеличения его интенсивности. Согласно Тейлору, высокая заработная плата и низкие производственные затраты — основа хорошего управления. Одна из его заслуг состоит в обосновании выделения планирования как самостоятельной функции управления. Делая акцент на индивидуальных качествах людей, Тейлор изучал вопросы профессионального отбора и обучения соответствующим профессиям, учета возможностей человека при организации рабочих мест. Именно Тейлор ввел в своих работах понятие «**человеческий фактор**», получившее впоследствии широкое распространение и более глубокую психологическую интерпретацию в трудах его последователей. Вместе с тем социальная природа индивида не принималась им во внимание. «При научном управлении мы имеем дело с отдельными рабочими, а не с бригадами», — говорил Тейлор. В целом это был по сути «механический» подход к роли человека в организации, трактовавший работника как фактор, элемент производственного процесса, непосредственно сопряженный со средствами труда по принципу «человек — придаток машины».

Идеи Тейлора получили последовательное развитие в работах американских исследователей супругов Френка (1868-1924) и Лилиан (1878-1972) Джилберт.

Ф. Джилберт первым в США организовал систематическую подготовку инструкторов по научной организации труда (НОТ). Он был инициатором впервые организованного в Америке комитета «по борьбе с утомлением». Джилберт развивал концепцию правильного выбора профессии. Он подчеркивал, что самое важное в жизни — «это человек на своем месте». По его мнению, смысл НОТ заключается в том, чтобы каждый занимался тем делом, которому больше всего соответствуют его физические и психические способности. В конечном счете, каждый должен испытывать радость труда, что само по себе и является основой успеха НОТ. Особое внимание Джилберт уделял отношению человека к работе. Он был активным сторонником привлечения психологов к разрешению производственных проблем, в том числе для обеспечения необходимого сотрудничества предпринимателей и рабочих.

Таким образом, в отличие от Тейлора у Френка Джилберта просматривалась более четко выраженная ориентация на «человеческий фактор». Несомненное влияние на него в этом отношении оказало сотрудничество со своей супругой Лилиан Джилберт, которая стала первой женщиной в Америке, получившей квалификацию доктора психологии. Именно психологическая сторона в научной организации труда интересовала ее больше всего. Лилиан продолжила дело мужа, активно вовлекая в интерпретацию полученных результатов возможности психологической науки. Она написала первую в историю книгу, называвшуюся «Психология управления предприятием». По ее мнению, научное управление предусматривало и моральное развитие работников, которое обеспечивалось культивированием чувства ответственности за себя и других, чувства профессиональной гордости, способности к самоконтролю, чувства справедливости. Успешность управления связывалась ею с психикой человека, когда сама работа являлась «великим воспитателем». Хорошая система управления, как считала Л. Джилберт, должна не только ориентироваться на профессиональное, умственное и нравственное развитие работников, но и формировать у них стремление к здоровому образу жизни.

Известный организатор и рационализатор промышленности, инженер Гаррингтон Эмерсон (1835-1931) поставил вопрос о научном управлении в более широком аспекте, чем это сделали Ф. Тейлор и Ф. Джилберт, чьи работы касались в основном организации рабочего места, повышения эффективности деятельности отдельного работника. И хотя Тейлор и Эмерсон вместе никогда не работали, последний нередко говорил, что Тейлор был источником его идей. Эмерсона интересовали вопросы целостной организации предприятия, эффективности функционирования отдельных промышленных отраслей, государственного управления. Он разработал систему повышения производительности, которую сам называл «**системой целесообразностей**», а не научной организацией труда. Эту систему Эмерсон изложил в книге «Двенадцать принципов производительности», которая принесла ему мировую известность. Все принципы, по мнению автора, преследуют одну конечную цель — устранение потерь. Один из них касается контроля как важнейшей функции управления. Эмерсону удалось сформировать критерии эффективной реализации контроля: он должен быть точным, достаточным, непрерывным и быстрым. Говоря о дисциплине как об одном из основных принципов производительности, Эмерсон подчеркивал, что неукоснительное соблюдение этого принципа уже приводит к крупным результатам в деятельности организации. Принцип вознаграждения не следует сводить только к денежной премии. Денежная награда — это одно из бесчисленных проявлений принципа вознаграждения. Чтобы люди работали хорошо, у них должны быть идеалы. Работа должна доставлять удовольствие и всегда

преследовать достижение определенных целей в конкретные сроки, выполняться без лишних усилий и оптимальными способами.

Исследования упомянутых авторов, а также их последователей (Л. Алена, Л. Льюлика, Дж. Муни, С. Томпсона) дают право сказать что научное управление в начале XX в. имело прогрессивный характер, намечая перспективные пути совершенствования производства.

Идеи, высказанные учеными в рамках школы «научного управления» привели к созданию идеологической концепции, получившей название **«революция менеджеров»**. Согласно этой концепции, новый класс наемных работников — менеджеров — все в большей степени вытесняет старую элиту — капиталистов-собственников — и играет решающую роль в развитии современного общества. Еще в начале XX в. европейские ученые Э. Бернхейм, Э. Бернштейн и К. Шмидт выдвинули теорию о том, что класс капиталистов постепенно теряет контроль над производством. Контроль и власть переходят к администраторам, менеджерам, которые хотя и не владеют собственностью, но определяют стратегию и тактику дальнейшего развития промышленности. В 1953 году американский социолог Питирим Александрович Сорокин (выходец из России) заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский. Революция менеджеров получила даже название «молчаливой революции» (Д. Белл), обусловившей изменение структуры общества, при которой права собственности и формальный контроль над производством разделены и марксистская теория классов потеряла ценность. Однако в 1960-е гг. «менеджмент-бум» закончился, уступив место теории «научно-технической революции».

## **Школа «человеческих отношений».**

С конца 1930-х гг. в зарубежных работах все чаще стали появляться критические замечания в адрес представителей школы «научного управления». Критиковались механистические и биологизаторские воззрения на человека, включенного в производство, преимущественная ориентация на экономические вопросы организаций. Мнения психологов и социологов о том, что обеспечить мотивацию человека к более производительному труду можно не только материальными вознаграждениями, стало находить все большее понимание.

В 1940-е гг. XX в. формируется школа «человеческих отношений» — как альтернатива менеджменту, ориентированному главным образом на конечный результат. Не отрицая все то полезное, что создали Тейлор и его последователи в рационализации производства, сторонники данного направления пытались наполнить их методы гуманным содержанием.

У истоков школы «человеческих отношений» стоял выдающийся немецко-американский психолог Гуго Мюнстерберг (1863-1916), который являлся одним из основоположников психотехники. Мюнстерберг внес весомый вклад в разработку проблем профессиональной пригодности, профессионального обучения, производственного утомления, монотонии, травматизма, рекламы в торговле и др. Особенно велика его роль в развитии такого направления, как выбор профессии и профессиональный отбор. Ему принадлежит приоритет в четкой формулировке двух задач профессиональной пригодности: 1) психологический анализ профессии и выявление профессионально важных качеств; 2) психодиагностика, т. е. установление степени выраженности требуемых профессионально важных качеств у претендента с помощью соответствующих тестов. Мюнстерберг обратил особое внимание на то, что не все люди (особенно молодые) в состоянии адекватно оценить свои способности и сделать правильный выбор профессии. Он разработал программу психологического изучения профессий, которая включала: сбор информации у руководителей предприятий: наблюдение за работой специалистами-психологами (их роль ученый особенно подчеркивал в анализе профессий); экспериментальное исследование, в том числе специальное изучение особенностей деятельности успешных и неуспешных работников (метод «полярных групп»). Мюнстерберг настойчиво подчеркивал необходимость создания специальных психотехнических институтов и лабораторий, чтобы поставить заслон распространению «мнимопсихологических шарлатанских средств». Он предсказывал, что промышленные предприятия в конце концов сами проявят инициативу в привлечении к работе специалистов-психологов.

Одной из первых американка Мэри Паркер Фоллет (1868-1933) проявила специальный интерес к вопросам психологии менеджмента, делая особый акцент на изучении сферы человеческих отношений. Ей же принадлежит попытка установить органическую связь этапов эволюции менеджмента: научного и административного управления, школы человеческих отношений.

Наибольшую известность как представитель школы «человеческих отношений» получил американский социолог и психолог Элтон Мэйо (1880-1949). Он считается одним из основоположников

индустриальной социологии и социальной психологии. Мэйо в своих книгах «Человеческие проблемы индустриальной цивилизации» (1933), «Социальные проблемы индустриальной цивилизации» (1945), «Политические проблемы индустриальной цивилизации» (1947) отмечал, что труд обесчеловечен и перестав доставлять людям радость. Мэйо уделял много внимания изучению проблемы повышения производительности труда. Его эксперименты в г. Хоторне (близ Чикаго) в «Вестерн Электрик Компани» в период с 1927 по 1939 г. принесли ему впоследствии широчайшую известность как в США, так и за их пределами. Эти исследования легли в основу формирования доктрины человеческих отношений и открыли новые горизонты в области управления. В программу исследований Мэйо входило изучение широкого спектра проблем: анализ влияния группы на поведение, мотивация и ценности индивида, средства общения и способы передачи информации рабочим в процессе трудовой деятельности, специфика их речи. Результаты экспериментальных исследований позволили Мэйо сделать ряд выводов:

1. Человек — существо социальное, ему нужно работать в группе. Поведение рабочих, менеджеров низшего и высшего уровней можно понять и предсказать на основе анализа их групповых взаимоотношений. Группа существует, если люди общаются друг с другом в процессе достижения какой-то цели. Без чувства общей цели и общего интереса в качестве связи групп не существует.

2. Все члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм. Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды. Групповые нормы — это идеи, сформировавшиеся в умах членов группы. Они определяют, что именно рабочие должны делать и чего от них ожидают в данных обстоятельствах. Идеи являются нормами, если они подкрепляются групповыми санкциями. Нормы очень устойчивы, подчинение им требуется во имя группы (например, «не подводи ребят»).

3. Выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями. Авторитет групповых норм поддерживается средствами морального воздействия. Например, тем, кто работал слишком усердно, давались насмешливые прозвища: «Чудо скорости» или «Король быстроты». Того, у кого выработка была ниже группового стандарта, называли «волынщиком». Группа, таким образом, обладала определенными способами воздействия на личность.

4. Руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию. Жесткая иерархия подчиненности и бюрократическая организация не совместимы с природой человека, который тяготеет к свободе. Социальное и психологическое положение работника на производстве имеет для него не меньшее значение, чем сама работа, производственный процесс.

Представители школы **«человеческих отношений»** (К. Арджайрис, У. Диксон, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, У. Мур, Ф. Ротлисбергер, Ф. Селзник, А. П. Слоун, Ф. Херцберг) сумели показать важную роль неформальных отношений в деятельности организаций. Тот факт, что производительность труда наряду с другими факторами может регулироваться неформальными взаимоотношениями членов группы между собой и менеджером, заставил пересмотреть сложившиеся функциональные требования к менеджеру и администрации. Стало очевидным, что неформальные отношения не могут оставаться стихийно регулируемые, напротив, ими следует управлять. Через эту школу в управление пришло понимание того, что лишь объединяя техническую и социальную составляющие процесса производства можно достичь желаемого успеха. Некоторые функции администрации, такие как целеполагание, планирование, принятие отдельных решений, корректировка норм выработки, начали передаваться рабочим группам. В основе этих изменений лежал принцип, согласно которому люди с большим энтузиазмом будут выполнять решения, принятые ими самими. Организации стали рассматриваться как **«социальные системы»**, а человек в них — как центральное звено. Школа «человеческих отношений» обогатила теорию и практику менеджмента, обратив внимание на высшие социальные потребности человека, одновременно призвав к снятию отрицательных эффектов специализации труда и к отказу от жесткого структурирования власти. В качестве основных методов исследования организационных связей на предприятиях вводятся социометрия и опрос.

Таковы общие тенденции развития менеджмента в первой половине XX в. В последующие десятилетия в отдельных странах в этом процессе наметились принципиальные различия. Наиболее ярко (в сравнительном плане), особенно в области практики менеджмента, они проявились в США и Японии.

Известный американский специалист в области менеджмента Дуглас Мак-Грегор (1906-1964), которого не без основания относят к плеяде наиболее видных представителей школы «человеческих отношений», разработал две теоретические концепции управления, обозначив их символами X и Y. Сам автор считает, что эти теории выражают совершенно разные взгляды на природу человека: если теория X в сущности представляет собой механистическую точку зрения, согласно которой человек предстает

как лишенный всякой индивидуальности фактор производства, то теория У рассматривает человека в органической взаимосвязи с его внешним окружением, на которое он воздействует и под влиянием которого находится.

Предпосылки теории Х, по которой человек выступает как фактор производства, лишенный всякой индивидуальности, заключаются, по мнению автора, в следующем:

1. Обычный человек не любит работать и старается избегать работы — настолько, насколько это представляется ему возможным.
2. Руководству необходимо прибегать к угрозам или наказанию для того, чтобы заставить большинство работников выполнять свои обязанности.
3. Рядовой работник, как правило, пассивен и предпочитает, чтобы им управляли; он не склонен идти на риск и принимать ответственность на себя; превыше всего он ставит личную безопасность.

Применительно к теории Х Мак-Грегор формулирует и соответствующие принципы:

1. Жесткое и непосредственное управление организацией.
2. Централизация официальных законных полномочий.
3. Минимальное участие работников в процессе принятия решений.

Предпосылки теории У носят принципиально иной характер:

1. Работа так же естественна для человека, как игра и отдых.
2. Самомотивация (т. е. внутренняя мотивация) и соответствующее удовлетворение от работы будут иметь место в тех случаях, когда работник разделяет (как бы интериоризует, «присваивает») цели организации и принимает активное участие в их достижении. В этом случае отпадает необходимость рассматривать принуждение как единственную форму воздействия для мотивирования работника.
3. Одним из важнейших факторов мотивации становится участие в общей деятельности, принятие на себя обязательств.
4. При наличии соответствующих условий окружающей среды и выполняемой деятельности человек, как правило, не боится взять ответственность на себя и даже ищет ее.
5. Способности к творчеству и новаторству при решении организационных проблем присущи не узкому кругу людей, а большому числу работников.

С учетом изложенных предпосылок Мак-Грегор трактует и сами принципы теории У:

1. Свободное и более общее руководство организацией.
2. Децентрализация официальных полномочий.
3. Меньший расчет на принуждение и контроль; больший акцент на индивидуальную активность и самоконтроль.
4. Демократический стиль руководства.
5. Более активное участие рядовых работников в процессе принятия решений.

Мак-Грегор считал, что в основе практики американского менеджмента лежит теория Х, а японского — У. Можно сказать, что такой вывод автора сохраняет свое принципиальное значение и по сей день.

В практике американского менеджмента широко используется управление на основе определения индивидуальных целей. Оно понимается как процесс совместного определения работниками фирмы

целей каждой должности и координации усилий по их достижению и основано на той посылке, что чем яснее понимается цель, тем больше вероятность ее достижения. Согласуясь со стратегическими целями компании, работники совместно со своим менеджером намечают для себя конкретные цели, которых они планируют достичь за конкретный промежуток времени. Планы обсуждаются с менеджером с точки зрения их желательности, выполнимости и обоснованности. Менеджер регулярно анализирует успехи каждого работника в достижении поставленных целей. В конце запланированного периода производится окончательный анализ, в ходе которого полученные результаты соотносятся с намеченными целями. Управление на основе определения индивидуальных целей включает фазу подготовки (обучение менеджеров методам приспособления к конкретной организации) и фазу внедрения (разрабатываются соответствующие планы, устанавливаются конкретные цели для фирмы в целом и для каждой должности в отдельности, выясняется, как цели одного работника "способствуют достижению целей других работников). Установленные цели служат стандартами, по отношению к которым менеджеры могут оценивать результаты своей работы. Если цели оказываются не достигнутыми, то проводятся анализ причин срыва и коррекция целей и методов их достижения.

Для того чтобы добиться успеха, в Америке необходимо больше, чем сделать что-то просто хорошо, необходимо сделать свою работу лучше всех остальных. Работник в США оценивается прежде всего по результату его деятельности. Он должен доказать, что он лучше, чем кто-либо другой. Система стимулирования и поощрения труда организована таким образом, что работникам приходится соревноваться друг с другом для получения награды. Американцы полагают, что люди будут конкурировать друг с другом, когда награда за выигрыш ограничена, т. е. достанется кому-то одному.

Рассматривают **два типа конкуренции**: безличную и личную. Безличная конкуренция — наиболее эффективная форма с точки зрения человеческих отношений. Безличное соревнование возможно, когда соревнующиеся разведены во времени, пространстве, специфике деятельности. В этом соревновании человек выступает скорее против самого себя, чем против других, хотя цель остается та же — быть лучшим. Например, тип безличного соревнования имеет место, когда два бегуна на разных стадионах принимают участие в различных соревнованиях, оба они хотят побить мировой рекорд, установленный кем-то третьим. В такого рода соревнованиях выигрыш одного не есть поражение другого, коллеги даже могут радоваться успехам друг друга. В случае личной конкуренции люди соревнуются напрямую друг с другом за приз, который может выиграть только один.

Психологи говорят: «Повысьте кому-то зарплату на **100** долларов, и вы убедитесь, что остальные почувствуют себя беднее на **100** долларов, хотя никому из них зарплату не снижали». Личная конкуренция оказывает скорее отрицательное, чем положительное влияние на производительность труда, так как большинство людей чувствуют себя наказанными, а не поощренными. Это одна из причин того, что американские компании держат оклады работников в большом секрете. Оклады — это неравно распределенные награды, поскольку люди, выполняющие одну и ту же работу, часто получают разное вознаграждение. Менеджеры прекрасно понимают, что если бы каждый работник знал зарплату всех остальных, то моральный климат фирмы оказался бы под угрозой, вплоть до социального взрыва. Деньги становятся символом того, как оценивает хозяин (собственник) своего работника, поскольку зарплата является главной наградой, которую американцы ждут за свой труд. В Америке, по замечанию одного из самых авторитетных организаторов японской промышленности А. Мориты, люди приучены к такому положению дел, когда человек продает свой труд за определенную цену.

В последнее десятилетие стало очевидным, что американская экономика проигрывает по сравнению с экономикой Японии. Растущий объем японского экспорта, разнообразие и высокое качество японских изделий вынуждают американских менеджеров пересмотреть свою практику управления производством.

## Япония

Психология людей тесно связана с их культурой. Система японского менеджмента основана на социальных ценностях и культурных традициях, принятых в этой стране. Японские менеджеры учитывают и развивают традиционные ценности и национальные обычаи. Именно гармоничное сочетание современных методов, технологий, постоянного внедрения инноваций, с одной стороны, и традиционных ценностей и культуры взаимоотношений, с другой стороны, помогло японцам достигнуть социально-экономического процветания.

Японские менеджеры создали собственную модель управления производством и обществом, заимствовав все самое ценное из общемировой теории и практики, прежде всего — американской. Однако специфика японского менеджмента принципиально отличается от американского и характеризуется доминирующей ориентацией на человеческий фактор. Сегодня японские менеджеры являются лучшими в мире специалистами по человеческим отношениям. Они учитывают и активно

используют исторически сложившийся менталитет японского народа, такие национальные черты, как исключительное трудолюбие, высочайшая дисциплинированность, практицизм, взаимопомощь. В японском национальном характере ярко проявляются аккуратность, бережливость, вежливость, приверженность традициям, преданность авторитету, склонность к заимствованию, самообладание, стремление к согласованным действиям в группе, любознательность, сильно развитое эстетическое чувство. К числу наиболее важных ценностей японского общества можно отнести: обязанность (долг), сотрудничество и коллективизм. В сознании каждого японца глубоко заложено понимание своего долга перед всей нацией в целом. И менеджеры, и рабочие считают своим патриотическим долгом экономическое развитие страны. Японская культура основана на первичности интересов группы и вторичности интересов личности, и потому люди должны действовать сообща, сотрудничая друг с другом для преуспевания всего общества. Коллективизм японцев проявляется в том, что они ограничивают свои личностные потребности во имя согласия и гармонии взаимоотношений с коллегами по работе. В японском языке есть понятие, не имеющее эквивалента в английском, и обозначающее важность, ценность признания личности другими людьми. Слово «эмэ» означает психологическую зависимость человека от членов группы, к которой он принадлежит. Каждый японец хочет, чтобы его признавали, уважали и даже любили окружающие. Японец нуждается в защите и добром отношении со стороны других людей. Потребность в эмэ связана с чувством долга — тот, кого любят, о ком заботятся, должен в свою очередь отвечать окружающим теплым отношением. Потребность в эмэ может принять крайнюю форму. Противоестественное проявление эмэ выражается в полной зависимости от других, несамостоятельности, робости, неуверенности в себе. Однако эмэ связывает японцев друг с другом гораздо сильнее, чем людей других национальностей.

Американский ученый И. Олстол, проанализировав деятельность различных японских компаний, формулирует пять основных принципов японского менеджмента.

**Первый принцип:** рабочий достаточно разумен, чтобы самостоятельно увеличивать производительность и качество своего труда. Иными словами, этот принцип подчеркивает то, что рабочий не глуп. По мнению японских менеджеров, рабочие — это наделенные способностями люди, которые могут вносить предложения по повышению производительности и качества труда. Менеджеры считают, что рабочие обладают определенной профессиональной подготовкой не только для того, чтобы выполнять конкретную работу, но и для того, чтобы усовершенствовать отдельные операции. Любое нововведение на японском заводе начинается с выяснения предложений рабочих по технологическим и организационным новациям. Японцы полагают, что любой, даже самый опытный, инженер знает меньше о данном технологическом процессе, чем тот, кто его непосредственно выполняет. Поэтому японские менеджеры не стесняются обращаться к своим подчиненным за советом.

Японские ученые разработали три административных метода, которые помогают претворить этот принцип в жизнь:

1. Кружки качества, участвуя в которых рабочие вносят свои новаторские предложения. Эти кружки состоят из восьми человек и одного старшего и собираются раз в месяц с целью разработки программы повышения производительности труда. Членов кружков качества учат теории и практике управления, решению проблемных ситуаций, при которых возникает низкая производительность труда. На многих японских заводах число членов кружков качества достигает 90 % всего количества рабочих. Они не только обучаются и повышают свою квалификацию, но и вносят новые предложения и способствуют развитию производства.

2. Практика стимулирования всех работников к совершенствованию профессиональных умений и навыков. Большинство молодых рабочих учатся на специальных вечерних курсах, а также перенимают опыт у своих старших коллег. Трудовые навыки передаются путем наблюдения и копирования. В Японии существует традиция, которая называется «минарай» и означает наблюдение за опытными рабочими с целью освоения их навыков. В историческом прошлом в Японии было принято, чтобы ремесленник иногда работал замедленно и подмастерье мог перенять его приемы. В советской России такая традиция также существовала и называлась наставничеством. Однако японский минарай — явление более широкое. Японцы в целом предрасположены к помощи друг другу. Они не привыкли держать свои методы и приемы работы в тайне, а предпочитают учиться друг у друга по традиции **мина-рай**. В современной Японии к опытному рабочему прикрепляют новичка для обучения и помощи. Квалифицированный рабочий и ученик устанавливают прочную связь на всю жизнь. Ученик оказывается в долгу у наставника за то, что тот обучил его специальности. Учитель же пользуется почетом и уважением в обмен за обучение. Все рабочие обучались ДРУГ У ДРУГА, и поэтому им легко соблюдать традицию **минарай**. Многие японцы не доверяют официальному обучению в вузах или средних специальных учебных заведениях, поскольку оно построено по западным образцам. Они считают, что официальное обучение дает только основы специальности и развивает общие способности, но научиться тому, что им действительно нужно, можно только в процессе работы и через индивидуальное обучение.

3. Практика перевода **рабочих** с одного рабочего места на другое. Ни один работник фирмы не остается на одном и том же рабочем месте до выхода на пенсию. Он повышает квалификацию, меняет специализацию, продвигается по служебной лестнице и получает, соответственно, большую зарплату, так как набирается больше опыта, совершенствует свои способности и приносит фирме больше пользы.

**Второй принцип:** рабочий стремится сделать свою работу лучше. Любой рабочий, доказавший, что он способен сделать больше и качественнее, получает самостоятельность в работе, премию и большую заработную плату. Таким образом японские менеджеры стимулируют непрерывное повышение квалификации своей рабочей силы. Если рабочий владеет несколькими техническими специальностями, то он способен работать и в других бригадах и подменять своих товарищей. Для реализации второго принципа японские менеджеры разработали **два административных метода:**

**1. Пожизненный найм** работников. Получив пожизненный найм, работники имеют возможность не беспокоиться о наличии работы и научиться многому из того, что будет способствовать увеличению прибылей их фирмы. Японские рабочие приветствуют изменения в технологии и не испытывают страха перед безработицей. Они не боятся быть замененными машиной, так как знают, что будут переучены для другой работы.

**2. Премирование** рабочих в случае повышения прибылей фирмы. В период спада, когда прибыли фирмы уменьшаются, все работники получают меньше. Однако в неблагоприятной экономической ситуации руководящий состав получает более урезанный процент оплаты, чем рабочие. Считается, что рабочие всегда делают со своей стороны максимум возможного и не следует их наказывать при снижении прибыли. За это прежде всего должны отвечать непосредственные руководители и администрация в целом. Именно на них должна возлагаться вина за просчеты и ошибки в экономической политике.

**Третий принцип: рабочие образуют «семью».** Японцы придерживаются идеи о том, что наниматели и наемные рабочие составляют единое социальное целое. Все члены фирмы имеют взаимные обязательства и выполняют свой общий долг перед обществом. Зарплата — это только один из видов вознаграждения. Другим видом является удовлетворение потребности эмэ, т. е. потребности в поддержке и принадлежности к группе. Японцы разработали три административных метода для реализации этого принципа:

1. Работники фирмы оказывают новичку помощь, сочувствие, поддержку, ожидая от него в дальнейшем проявления такого же поведения по отношению к ним. Быть частью корпоративной семьи означает убеждение, что семья берет на себя ответственность за благополучие каждого. Рабочий предлагает фирме лояльность, аналогичную отношениям в семье. Система отношений «человек — корпорация» ценится выше, чем просто финансовый договор. В японском языке существует термин **«учи»**, в который входят и понятие «семья», и понятие «фирма». Японцы используют одно и то же слово для обозначения семьи и фирмы. Они считают, что родственники и друзья должны быть партнерами по бизнесу.

2. Свободное время работники фирмы проводят **вместе**. В Японии мир мужчин резко отделен от мира женщин, и время, затрачиваемое на неформальное общение между представителями разного пола, невелико. Супруги, например, очень мало времени проводят вместе, каждый из них отдыхает преимущественно отдельно. «Идеальный» японец возвращается домой к полуночи по причине служебных дел. Сотрудники фирмы чаще ужинают не дома, а в кафе или ресторане с сослуживцами и продолжают обсуждать свои рабочие проблемы. **Очень** часто именно в это время решаются самые главные вопросы и достигаются важные договоренности.

3. **Взаимные обязательства** фирмы и рабочих. Рабочие платят фирме своей лояльностью, а руководство должно заботиться о рабочих, их благосостоянии и удовлетворении личных потребностей. Если менеджер фирмы вступает в брак, то он получает денежную прибавку, поскольку его финансовые расходы, как женатого человека, возросли. Он также получит прибавку к зарплате после рождения каждого ребенка, хотя объем его работы не меняется.

Японцы считают, что взаимоотношения в процессе работы должны быть согреты эмоциональным теплом, все члены трудовой «семьи» должны чувствовать общее единство и любовь. Руководство, прежде чем издать приказ, стремится получить доброе согласие от всех членов фирмы. Рабочие имеют право очень вежливо указать руководству на его ошибку. Все члены большой семьи стараются заботиться друг о друге, проявлять эмоциональную поддержку и оказывать материальную помощь.

**Четвертый принцип: группа важнее отдельной личности.** Этот принцип основан на традиционной японской ценности: никто не должен быть эгоистичным и думать только о себе. Этот принцип

сформировался под влиянием идеи китайского философа Конфуция о том, что человек всегда в долгу перед старшими и должен быть им благодарен; свой долг он никогда не сможет полностью возратить. За счет фирмы человек обучился ценной специальности, ему дали работу, оказали уважение, обеспечили средствами к существованию. Перейти в другую фирму, предложившую более высокую зарплату,— это признак неблагодарности. Японцы изобрели два административных метода для реализации данного принципа:-

1. Продвижение по службе и начисление зарплаты зависят от стажа работы, а не от способностей, успехов и индивидуальной производительности работника. Каждый японец твердо знает, что с годами его заработная плата будет неуклонно возрастать. Такая практика снижает вероятность личной зависти и соперничества.

2. Успех фирмы рассматривается как результат усилия группы, а не отдельного человека. По японским понятиям каждый человек выигрывает, если стремится сделать свою группу более успешной и производительной. Для этого он должен трудиться на благо всей группы в целом. В понимании японца группа не подавляет отдельную личность. Верен обратный постулат: группа помогает и поддерживает личность.

Японское общество — это, в сущности, закрытое общество, основанное на членстве в смежных группах. Оно состоит из ряда групп, каждая из которых требует частичной лояльности. Люди, которые принадлежат к другой группе, рассматриваются как чужаки. Лояльность к своей группе означает отчуждение от других групп. Это позволяет японцам проявлять сильную конкуренцию, которая для них всегда основана на конкуренции групп, а не личностей друг с другом. Японские фирмы всегда готовы конкурировать с зарубежными фирмами и очень часто выигрывают в конкурентной борьбе за счет группового единства и согласия.

**Пятый принцип: партнерство и сотрудничество в производственных отношениях.** Японские менеджеры считают рабочих своими активными партнерами в стремлении к экономическому успеху, достижению высокого качества и росту производительности. Они уверены, что каждый рабочий лоялен к фирме и ее целям. Необходимость партнерства между рабочими и руководством объясняется тем, что производство, особенно направленное на экспорт, приносит успех не только фирме, но и нации в целом. Американцы называют взаимоотношения партнерства в японском обществе экономическим национализмом. Экономический успех рассматривается японцами как единственный шанс для выживания его сообщества и культуры в современном мире.

Направленность на сотрудничество японцы обозначают термином «**учива**». Этот термин предполагает, что люди стремятся к совместным действиям и групповому успеху в большей степени, чем к индивидуальным действиям и личному успеху. По мнению японцев, прежде всего должна процветать нация, только тогда отдельные люди могут стать состоятельными. Сотрудничество рассматривается как традиционная ценность японского народа и необходимая предпосылка благосостояния нации. Японская культура, сформировавшаяся под влиянием буддизма и конфуцианства, отдает приоритет сотрудничеству над конкуренцией. Люди должны объединяться в группы и сотрудничать друг с другом. Группы, в свою очередь, тоже должны объединяться. В японском языке нет слова, соответствующего западному термину «конкуренция» или «соревнование». Для японцев более естественно пойти на компромисс и сотрудничество, чем конкурировать друг с другом.

Сплочению японской нации и развитию сотрудничества в обществе сопутствуют три субъективных фактора. Во-первых, японцы чувствуют себя на островах изолированными от других наций, обделенными по площади, сырьевым ресурсам. Во-вторых, после второй мировой войны у них сложился определенный «комплекс неполноценности», они считали себя слабее других в техническом, военном, экономическом и прочих отношениях. В-третьих, у японцев возникло ощущение, что существованию страны угрожают внешние экономические и политические силы. Поэтому они пытаются принять целенаправленные меры для выживания своей культуры и нации. Рост патриотизма в японском обществе способствует его объединению и экономическим успехам. Работник рассматривает свою службу в фирме аналогично тому, как самурай рассматривал свою службу у феодала. Взаимоотношения «самурай — феодал» строились на всю жизнь. Самурай должен был соблюдать моральный кодекс бусидо независимо от грозящих опасностей и лишений. Кодекс бусидо требовал самопожертвования, верности, покорности, подчинения своих интересов интересам хозяина. В то же время кодекс бусидо требовал и от феодала заботы, верности, ответственности перед своим самураем. Тот, кто нарушал этот кодекс, должен был сделать харакири. Требования кодекса бусидо живы и в системе взаимоотношений сегодняшней Японии. Многие менеджеры и рабочие считают себя самураями, связанными с собственниками предприятий на всю жизнь. Вот почему менеджерам удается успешно сотрудничать с рабочими и собственниками предприятий.

Групповую гармонию и согласованность японцы называют словом «еа». Еа означает стремление каждого к взаимному сотрудничеству и равновесию внутри группы и предполагает ограничение индивидуальных потребностей и интересов в пользу группы. Наиболее близким русским эквивалентом слову «еа» является морально-психологический климат. При наличии конфликтующих людей или групп состояние групповой гармонии не может быть достигнуто. Поэтому конфликты осуждаются и не допускаются во взаимоотношениях японцев. Люди могут спорить, убеждать друг друга, делать взаимные уступки до тех пор, пока все не придет к согласию. Заботясь о групповой гармонии, менеджеры подробно объясняют подчиненным стратегию фирмы, цели нововведений, обращаются к ним за предложениями по улучшению работы. Грамотное построение основ человеческих взаимоотношений, информационных каналов и согласовательных процедур позволяет японским менеджерам устранить психологические барьеры к нововведениям, предотвратить оппозицию политике фирмы. Одной из задач японских менеджеров является то, чтобы их подчиненные имели еа, направленное на цели фирмы. Еа должен быть сфокусирован на фирме, иначе считается, что менеджер плохо выполняет свои обязанности. Руководители большую часть времени тратят на то, чтобы у каждого рабочего сформировать чувство группового единства и гармонии. Они считают, что моральное состояние группы — еа — приводит к более высокой производительности труда и хорошему качеству, чем отсутствие согласия, сотрудничества, партнерства.

## Россия

Наука управления как самостоятельной отрасли знаний упрочилась в нашей стране лишь в 60-е годы XX в. Понятие «менеджмент» вошло в современную российскую лексику в связи с переходом к рыночным преобразованиям в экономике страны. Но это не означает, что строительство и функционирование российского государства на всем протяжении его истории не могло осуществляться без функции управления. Становление науки управления связано с советским периодом в истории нашей страны. В целом он отмечен как несомненными успехами в развитии экономики, так и тяжелыми по своим последствиям просчетами. Этот процесс не носил планомерного последовательного характера, что было обусловлено как объективными, так и внутренними, субъективными факторами руководства страной. За этот период страна пережила две жесточайшие войны с их потрясающими разрушительными последствиями для народного хозяйства. И все же именно в этот период Советская Россия превратилась в мощную индустриальную страну, добилась впечатляющих успехов в освоении космоса, сумела стать второй сверхдержавой, определяющей течение событий в мировом масштабе. Объективный, беспристрастный, лишенный идеологической предвзятости анализ советских десятилетий еще только начинается и очень нуждается в добросовестных исследователях.

Особый интерес в развитии науки управления представляют 20-30-е годы, связанные не только с переходом к новой экономической политике, но и с широкой дискуссией о путях формирования научного подхода к управлению производством. Заслуженное признание среди отечественных и зарубежных специалистов по управлению получили такие советские ученые, как А. К. Гастев и Л. М. Керженцев. В созданном по инициативе Гастева в 1920 году Центральном институте труда (ЦИТ) появилась и первая в нашей стране психологическая лаборатория. Гастев и его сотрудники много сделали в области научной организации труда. Принципиальное отличие их подхода от идей заявивших о себе в то время западных авторитетов (Ф. У. Тейлор, Г. Форд и др.) заключалось в концентрации внимания на субъекте труда. Речь шла о постоянном профессиональном совершенстве последнего, о предоставлении возможности для проявления личной творческой инициативы, развитии физических и психических способностей, укреплении психического здоровья работника.

А. К. Гастев сформулировал 16 «правил-заповедей» для всякого труда, не утративших своего значения и в настоящее время. Согласно этим практическим наставлениям, прежде чем приступить к работе, ее надлежит продумать, чтобы в голове сложились модель будущего изделия, план действий, порядок трудовых приемов, представлением о необходимом инструментарии, его подготовка и т. д. Сотрудниками ЦИТ во главе с Гастевым была разработана концепция трудовых установок, которая включала в себя ряд взаимосвязанных направлений: теорию трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места; методику рационального производственного обучения; теорию управленческих процессов. Гастев ввел понятие «социальной инженерии», имея в виду синтетическую науку о труде и управлении.

М. К. Керженцев проанализировал факторы, с одной стороны, обеспечивающие надежность функционирования организации, с другой — способствующие ее распаду. Он сформулировал организационные принципы в применении к отдельному человеку, уделив особое внимание самоконтролю, т. е. умению человека контролировать собственную работу. М. К. Керженцев отмечал, что контроль также важен для отдельного человека, как и для всей организации. Руководящий работник должен ориентироваться в своей деятельности на три основных момента: что именно должно быть выполнено и в какой срок, на ком лежит ответственность за выполнение задания. Каждый работник

должен хорошо знать свои способности, свои достоинства и недостатки в работе, для того, чтобы уметь критически оценить самого себя и последовательно двигаться по пути профессионального самосовершенствования. Восставая против обломовщины, разгильдяйства, расхлябанности в работе, Керженцев ратует за организационный подход к трудовому процессу: вместо «авось» — точный расчет, вместо «кое-как» — обдуманый план, вместо «как-нибудь» — научный метод.

После Гражданской войны (1918-1920 гг.) начался переход к новой экономической политике (НЭП). Он был отмечен оживлением капиталистических отношений в промышленности. Наряду с развитием государственного капитализма создавались смешанные общества, разрешались сдача в аренду частному капиталу мелких предприятий, а также привлечение иностранного капитала. Крестьянам представлялась возможность реализации излишков сельскохозяйственного производства на рынке. Это означало развитие товарно-денежных отношений и делало торговлю преимущественной формой хозяйственной связи.

Ориентация на индивидуальное крестьянское хозяйство продолжалась вплоть до 1925 г. Этот год связан с наиболее серьезными изменениями в экономической политике. С одной стороны продолжалось развертывание товарно-денежных отношений, города снабжались продовольствием с помощью рынка, а с другой — именно в этом году было принято историческое решение об индустриализации страны, т. е. о переходе к крупному машинному производству. Проведение индустриализации повлекло за собой изменения во всей управленческой системе — от отдельного предприятия до народного хозяйства в целом. Ужесточилась трудовая дисциплина, усилился принцип единоначалия в производстве. Огромная потребность в человеческих ресурсах для решения поставленных задач в значительной мере удовлетворялась за счет привлечения сельского населения. Частнокапиталистический уклад начинал постепенно вытесняться из экономики. В начале 1930 года были упразднены товарные биржи и ярмарки, постепенно прекращалась деятельность частных и смешанных акционерных обществ, а уже к осени 1931 года была ликвидирована и вся частная промышленность.

Эти процессы сопровождалась централизацией управления в экономике с ярко выраженной отраслевой направленностью. Наряду с нарастанием тенденций централизации хозяйственной жизни шло становление аппарата управления с уклоном на методы администрирования и принуждения. Таким образом, в начале 30-х годов в нашей стране сложилась отраслевая централизованная система управления.

На рубеже 50-60-х годов, во многом благодаря усилиям академика А. И. Берга, у нас в стране получила официальное признание кибернетика, которая трактовалась учеными как наука об оптимальном управлении сложными процессами, в том числе нацеленными на повышение эффективности труда человека. В 60-е годы приходит официальное признание науки управления, разворачиваются дискуссии, специальные исследования о предмете и методологии этой науки. Ставится вопрос о совершенствовании системы управления экономикой. Однако последующие попытки реформирования экономики с этих позиций были непоследовательными, решение поставленных задач не доводилось до логического завершения.

В начале 90-х годов Россия в очередной раз вступила в фазу коренных экономических преобразований. Это выразилось в переходе от планового управления к рыночному регулированию.

Введение рыночных отношений в практику хозяйствования, естественно, обусловило потребность в соответствующих подходах и знаниях по их обеспечению. Сегодня менеджмент — это новое крупное явление в управлении экономикой нашей страны.

Таким образом, психология управления опиралась в своем развитии как на науку управления, характерную для отдельных культур, так и для индустриального общества в целом.

## **2.2. Психологические теории управления**

### **Теория психоанализа**

Любые школы современной теории управления особое внимание уделяют человеку, приоритету личности при изучении любых социальных процессов. Каждый человек убежден, что его способ мышления оптимален, поскольку он результативен, но эффективность творчества всегда снижается из-за обилия ложных путей, ограничений и предубеждений, боязни новизны или чрезмерной авантюрной смелости. Резервы способностей человека, его интеллект, его психика сложнее любого компьютера,

космической ракеты. Не случайно еще древние мыслители сформулировали сверхсложную задачу: «Познай самого себя».

Руководителю приходится чаще всего работать именно с людьми, а не с машинами. Если в недалеком прошлом руководитель имел избыток рабочей силы и мог позволить себе немедленно уволить ленивых и бестолковых, то сейчас люди, и особенно опытные специалисты, стали самым дефицитным видом ресурсов, а оплата труда составляет значительную, если не основную часть расходов предприятия. Американские авторы пишут: «... искусство управления людьми стало одним из критических моментов в оценке конкурентоспособности предприятия и эффективности работы руководства» (СНОСКА: Мескон Х., Альберт М. Основы менеджмента. М., 1997 г. с. 246.). Каждый специалист в области управления прекрасно понимает, что в руководимом им коллективе не каждый элемент этой сложной открытой системы совершенно надежен, ему необходимо постоянно контролировать настроение и принимать при необходимости неотложные меры. Подобная задача была исследована Дж. фон Нейманом, когда возникла проблема надежности машин, собранных из ненадежных элементов. Полученный результат исследований строго доказывает, что надежность такой системы зависит от правильной организации действия этих элементов, их взаимосвязи и взаимной блокировки. Особенности поведения элементов системы, а в управлении социумом — людей, необходимо постоянно учитывать и прогнозировать.

Каждый человек, как существо биосоциальное, обладает не только своими индивидуальными особенностями, своей эмоциональной, интеллектуальной и психологической неповторимостью, наследственной или приобретенной, но и отражает характерные черты своего социума, типичные для того коллектива, где он работает, живет, учится. В основе биологических свойств личности лежит наследственная информация, ее генотип. Социальные качества личности формируются под воздействием среды, социального окружения.

Одним из первых попытался исследовать личность и мотивы поведения человека австрийский врач-психиатр Зигмунд Фрейд (1856-1939), основоположник теории психоанализа. Он считал, что каждое психическое явление имеет в своей основе определенную причину и что поведение человека во многом зависит от бессознательных процессов. Поведение человека определяется двумя инстинктивными стремлениями: стремлением к жизни (эрос) и стремлением к смерти (танатос). Каждое из этих стремлений обладает колоссальной энергией. Энергия эрос называется «либидо», энергия танатос называется «мортидо» (последнее понятие ввел последователь З. Фрейда Э. Берн). Именно эти направленность и сила определяют активность личности.

Основой теории психоанализа является идея бессознательного, которое определяет поведенческие устремления людей. Фрейд считал, что в основе любого творчества лежат неудовлетворенные, в том числе и сексуальные, желания, часто такие, которых мы стыдимся, которые мы должны скрывать от самих себя и которые поэтому вытесняются в область бессознательного. Эти желания сублимируются, т. е. сексуальная энергия переводится в творческую. Фрейд считал, что все развитие цивилизации обязано именно этому процессу — реализации сексуальных желаний в иной сфере деятельности.

Но сублимация — это один из видов защиты личности человека от его инстинктивных стремлений, проявляющаяся в созидании. Невротические формы защиты искажают деятельность как руководителя, так и подчиненного. Вместо того чтобы решать конкретные проблемы, эти защиты уведут человека от их решения.

Многие проблемы в общении между людьми имеют основу в неблагоприятном процессе социализации, которую Фрейд понимал прежде всего как психосексуальное развитие. Если определенный этап развития человека протекает неблагоприятно, то может возникнуть фиксация — стремление взрослого человека в трудных жизненных ситуациях действовать как ребенок определенного возраста.

Фрейд описал четыре стадии социализации: оральную, анальную, фаллическую и генитальную. На каждой из стадий ребенок фиксирует свое внимание на участках своего тела, которые задействованы в процессах напряжения и наслаждения. Три первые стадии могут сыграть серьезную роль в нарушении психической жизни взрослого человека.

Проблемы в отношениях со взрослыми на оральной стадии (от рождения до 1,5-2 лет) могут вызвать фиксацию, выражающуюся в ситуациях затруднения привлекать внимание к своему рту. Курение, алкоголизм, жевание жевательной резинки, стремление «зажевывать» стресс чем-нибудь вкусным, сквернословие, агрессия на физическом плане (драки) — все это следствия неблагоприятно прошедшей оральной стадии развития данного ребенка.

Проблемы в отношениях со взрослыми на анальной стадии (2-3 года) относятся прежде всего в приучении ребенка к туалету. Если взрослые наказывают ребенка за нечаянную неаккуратность, или придают излишнее внимание данному действию, то может возникнуть так называемый «анальный» характер: преувеличенное развитие таких, в общем-то, неплохих черт характера, как бережливость, аккуратность и педантичность. Такой человек в трудовой деятельности может замучить подчиненного или посетителя мелкими придирками, будет ориентироваться не на развитие, а на сохранение, на абсолютизацию правил, а не на применение этих правил к деятельности трудового коллектива.

Третья стадия (фаллическая — 4-5 лет) характеризуется формированием представления о себе как о носителе половой роли. Если здесь наблюдается «перекус» в воспитании (либо чересчур мягком, женском — у мальчиков, либо чересчур жестком, мужском — у девочек), то могут возникнуть так называемые «комплексы» — комплекс Эдипа и комплекс Электры, что выражается в стремлении взрослого человека переносить семейные проблемы на других людей. Следует заметить, что Фрейд, досконально изучивший личностную патологию, неправомерно перенес ее особенности на психически здоровых людей.

Теорию Фрейда дополнил другой представитель школы психоанализа — швейцарский психолог Карл Густав Юнг (1875-1961), автор учения о «коллективном бессознательном», основатель аналитической психологии. Он утверждал, что поведение человека определяется не только его желаниями, но и системой целей, выработанной его опытом, его жизнью. Юнг ввел понятия психологических типов личности («архетипы») — врожденные особенности психического постижения объекта), а также понятия экстравертированности (ориентации на внешний мир) и интровертированности (ориентации на внутренний мир). Юнг указывал, что процессы экстраверсии и интроверсии напоминают процессы сердечной деятельности, направленные на сжатие и расширение. Иными словами, деятельность человека напоминает маятник, раскачивающийся в стороны направленности вовне и направленности внутрь. Но этот маятник неправильный, он долее остается в том или ином положении. Поэтому человека можно отнести либо к экстравертам, либо к интровертам. Кого-то интересует весь мир, кого-то лишь собственные проблемы, собственное здоровье и собственная работа. В управлении важно учитывать и тот момент, что противоположные типы плохо понимают друг друга. Поэтому психологи советуют с каждым из типов говорить «на их языке» — привлекать внимание экстраверта примерами, образами, дополнять свое сообщение жестами, мимикой, пантомимикой. Интроверт же на эти дополнительные факторы в передаче информации практически не обращает внимания — мало того, они ему мешают. Ему важна суть высказывания и соотнесение информации с его потребностями.

Юнг описал типы характеров людей, которые определяются не только экстраверсией и интроверсией, но и преимущественном развитии того или иного психического процесса: ощущения, эмоций (чувствования), мышления и интуиции. У каждого человека какая-то психическая функция более развита, чем остальные. В этом случае мы говорим о том, что данный человек является мыслителем, практиком, мистиком или экзальтированным типом. Юнг также описал деление в личности конкретного человека представлений для себя и о себе (Эго) и представлений для других (Персону), наряду с такими подструктурами личности как Самость, Тень и Аниму-Анимуса (мужскую и женскую составляющую личности).

Идеи Фрейда, Юнга и их последователей не дают специалистам в области управления готовых рецептов на все случаи жизни, но могут подготовить их к пониманию неадекватных, алогичных поступков своих коллег, вскрыть глубинные, иногда подсознательные причины поведения людей.

## Теория научения

В работах И. П. Павлова, Д. Б. Уотсона, Б. Ф. Скиннера обосновывается система поощрений и наказаний (теория научения), определяется разумная сфера деятельности исполнителя в соответствии с его способностями, обосновывается необходимость обратной связи между руководителем и подчиненными. В основе теории научения лежит понятие рефлекса, т. е. ответа организма на внешнее раздражение. Рефлексы подразделяются на врожденные (безусловные) и условные, которые вырабатываются опытом. Врожденные чаще всего проявляются в бессознательных актах, в сложной гамме чувств, эмоций, желаний, а также формируют поведенческие акты, требующие проявления воли и решимости. Безусловные рефлексы определяют инстинктивное поведение личности, которое под влиянием воспитания, обучения и социального опыта тормозится и ограничивается в своих проявлениях. Условный рефлекс, с точки зрения сторонников этой теории, формирует стереотип мышления и поведения и является основным компонентом мотивационной системы человека.

По И. П. Павлову, одну из основ поведения человека составляет рефлекс цели (иначе — ориентировочный), стоящий на границе с врожденными рефлексам и формирующий любознательность, чувство нового и создающий предпосылки для успеха в труде. Этот мощный

рефлекс объясняет удивительную 'настойчивость' изобретателей, различного типа собирателей и коллекционеров и даже влюбленных. Настойчивое стремление к цели характерно и для руководителей производственных коллективов, и для всех творческих личностей. Трудности лишь побуждают к активной деятельности, к достижению поставленной цели. Практика управления широко использует методы теории научения для адаптации человека в коллективе, так как зависимость между поведением личности в социуме и результатами этого поведения весьма очевидна и поддается корректировке, полезной и для человека, и для коллектива. Деятельность человека в обществе всегда оценивается, поощряется или осуждается. Система положительных или отрицательных компенсаций за поведение основана на нормах и установленных правилах и способствует быстрой адаптации личности к изменяющейся ситуации в коллективе.

## Теория стилей управления

Выдающийся немецко-американский психолог К. Левин, занимавшийся созданием теории личности, разработал и обосновал концепцию стилей управления. На основе экспериментальных данных он выявил и описал 3 основных стиля:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- нейтральный (попустительский). Основным критерием, отличающим один стиль

управления от другого, является способ принятия решения руководителем. Существуют два способа принятия управленческих решений — демократический (коллегиальный) и авторитарный (директивный). Какой из них более эффективен? Некоторые исследователи склонны считать, что демократический. В защиту своего мнения они приводят такие аргументы: уменьшается риск принятия неверного решения, в ходе обсуждения возникают альтернативы или новые варианты решения, невозможные при индивидуальном анализе, появляется возможность учесть позиции и интересы каждого и т. д. Вместе с тем дальнейшие исследования показали, что концепция К. Левина, несмотря на ясность, простоту и убедительность, имеет ряд существенных недостатков. Перечислим их:

1. Доказано, что демократический стиль управления не всегда более эффективен, чем авторитарный. Сам К. Левин установил, что объективные показатели продуктивности у обоих стилей одинаковы.

2. Установлено, что в некоторых ситуациях авторитарный стиль управления более эффективен, чем демократический. Такие ситуации складываются в следующих случаях:

- а) когда требуется немедленно принять решение (в экстремальных ситуациях);
- б) когда квалификация работников и их общий культурный уровень достаточно низкие (установлена обратная зависимость между уровнем развития работников и необходимостью использования авторитарного стиля управления);
- в) когда этого требуют особенности личности (некоторые люди в силу своих психологических особенностей предпочитают, чтобы ими руководили авторитарно).

3. Установлено, что оба стиля управления в чистом виде не встречаются. Каждый руководитель в зависимости от ситуации и своих личностных качеств бывает и демократом, и диктатором. Иногда очень сложно определить, какого стиля управления придерживается на самом деле руководитель (как эффективный, так и неэффективный).

Бывает, что форма и содержание стиля управления не совпадают: авторитарный по сути руководитель ведет себя внешне демократично (улыбается, вежлив, благодарит за участие в дискуссии, но решение принимает единолично и до начала самой дискуссии), и наоборот. Кроме того, многое зависит от ситуации: в одном случае руководитель действует авторитарно, а в другом — как демократ.

Таким образом, эффективность управления не зависит от стиля работы руководителя, а это значит, что способ принятия решений не может применяться в качестве критерия эффективности управления. Иначе говоря, управление может быть эффективным и неэффективным независимо от того, как и каким образом руководитель принимает решение — авторитарно или коллегиально.

## Управленческая теория Р. Блейко и Д. Мутона

Американские исследователи Р. Блейк и Д. Мутон предложили измерять любую управленческую деятельность двумя «мерами» — вниманием к производству и заботой о людях (вниманием к человеку) (СНОСКА: Дизель П., Маккинли Р. У. Поведение человека в организации. М., 1998. С. 302.).

Внимание к производству — это отношение руководителя к широкому кругу вопросов, касающихся эффективности принимаемых решений, подбора кадров, организации людей и производственного процесса, объема и качества выпускаемой продукции и т. д.

Забота о людях подразумевает обеспечение личного участия работников в процессе достижения целей, поддержку их самоуважения, развитие ответственности, создание хороших условий труда и благоприятных межличностных отношений.

Высокие показатели по обоим параметрам являются признаком эффективного управления.

Как видно, эта концепция фактически вытекает из теории К. Левина, но в ней используется новый критерий эффективного управления — сочетание высоких показателей по обоим параметрам. Однако этот критерий имеет в сущности лишь теоретический характер. В реальной управленческой деятельности едва ли возможно сочетание максимального внимания к производству с максимальным вниманием к людям.

Научные разработки последних лет содержат попытки выявления более совершенных и точных критериев управленческой эффективности. Рассмотрим их подробнее.

## Теория рационального управления

Опираясь на экспериментальные разработки американских специалистов в области менеджмента, японский исследователь Т. Коно выдвинул концепцию рационального управления. В своей книге «Стратегия и структура японских предприятий» он выделил и описал четыре типа управления:

- новаторско-аналитический;
- новаторско-интуитивный;
- консервативно-аналитический;
- консервативно-интуитивный.

По мнению Т. Коно, именно новаторско-аналитический тип управления является наиболее эффективным, ибо он способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Он включает в себя следующие элементы менеджерского поведения:

- преданность организации (фирме);
- энергичность и новаторство;
- чуткость к новой информации и идеям;
- генерирование большого числа идей и инициатив;
- быстрое принятие решений;
- хорошую интеграцию коллективных действий;
- четкость формулировки целей и установок;
- готовность учитывать мнение других;

— терпимость к неудачам.

Хотя сам Т. Коно считал этот тип управления разновидностью соучаствующего руководства, многие исследователи склонны считать, что речь в данном случае может идти о рациональном типе управления. Менеджера, использующего перечисленные выше элементы, нельзя назвать ни демократом, ни автократом. Скорее это человек, в поведении которого элементы технократизма сочетаются с широким видением ситуаций и умением работать с людьми. Таким образом, с точки зрения Т. Коно, эффективное управление есть рациональное управление, а новаторско-аналитический тип управления наиболее эффективен (рационален).

Есть ли жесткая зависимость между рациональностью управления и его эффективностью? В практике многое зависит от ситуации, от умения руководителя привлечь сотрудников на свою сторону, сделать их участниками (соучастниками) процесса управления. Это обстоятельство является определяющим в концепции «соучаствующего управления», к анализу которого мы приступаем.

## Теория соучаствующего управления

Строго говоря, единой теории соучаствующего управления не существует. Есть только набор характеристик, с которыми согласны все сторонники этого подхода. А суть подхода заключается в том, что управление становится более эффективным, когда сотрудников привлекают к постановке и решению управленческих задач, — то есть при условии их соучастия. Соучаствующее управление есть своеобразный тип руководства. Назовем его основные черты. Это:

- а) регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- б) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- в) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- г) делегирование подчиненным ряда полномочий руководителя;
- д) участие рядовых работников в планировании и осуществлении организационных мероприятий;
- е) создание микрогрупп с правом самостоятельно разрабатывать и предлагать варианты решения проблем.

Несмотря на внешнюю привлекательность соучаствующего управления, следует иметь в виду, что оно не может использоваться любым руководителем в любой ситуации.

По мнению сторонников данной концепции, существуют определенные условия его реализации. Эти условия предполагают учет трех факторов:

— характеристики руководителя;

— характеристики подчиненных;

— характеристики стоящих перед группой задач. Руководитель, способный к реализации соучаствующей теории управления, должен обладать следующими качествами:

- а) уверенностью в себе;
- б) высоким образовательным уровнем;
- в) способностями к оценкам предложений подчиненных;
- г) ориентированностью на развитие креативных (творческих) качеств сотрудников.

Соучаствующее управление является наиболее эффективным для определенного, с точки зрения личностных особенностей, типа подчиненных. Этот стиль применим к людям, которым присущи:

- а) высокий уровень знаний, умений, навыков;
- б) выраженная потребность к независимости;
- в) сильная тяга к творчеству, личному росту;
- г) ориентация на стратегические цели;
- д) стремление к равенству в отношениях.

И, наконец, соучаствующее управление соответствует определенному типу задач. Этому типу управления наиболее соответствуют такие задачи:

- а) предполагающие множественность решений;
- б) требующие теоретического анализа и высокого профессионального исполнения;
- в) работа над которыми осуществляется средними по напряжению усилиями.

Так что соучаствующее управление применимо в достаточно узких границах и только при определенных условиях.

Как видно, ни выделение стилей управления (К. Левин) на основе способов принятия решений, ни характеристика типов управления по критерию рациональности (Т. Коно), ни даже выделение критериев соучаствующего управления не дают возможности четко и точно сформулировать критерии эффективного управления. Эти критерии, по-видимому, лежат в какой-то иной плоскости. Возможно, ответ на это вопрос прольет так называемая вероятностная модель эффективности управления.

## **Вероятностная модель управленческой эффективности**

Эта теория исходит из следующих предпосылок:

1. Стиль управления всегда соотносится с эффективностью функционирования возглавляемого руководителем коллектива.

2. Связь между стилем (типом) управления и эффективностью обусловлена целым рядом показателей (особенностями коллектива и его членов, спецификой решаемых задач и т. д.), придающих ей вероятностный характер.

Суть вероятностной модели управленческой эффективности, разработанной известным американским специалистом в области социальной и управленческой психологии Ф. Филлером, сводится к следующему:

1) Эффективность управления (вне зависимости от стиля или типа) выражается степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует.

2) Любая ситуация может быть представлена как совокупность трех основных параметров. Ими являются:

— степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными;

— величина власти (влияния) руководителя в группе (его возможности в контроле за действиями подчиненных и в использовании различных видов стимулирования);

— структура групповой задачи (четкость поставленной цели, видение путей и способов ее решения и т. д.).

3) Совокупная количественная оценка всех этих параметров позволяет судить о степени контроля руководителя над ситуацией.

Как соотносятся между собой стили управления и вероятностная модель? Целым рядом экспериментальных исследований было доказано, что руководитель авторитарного типа добивается наибольшей эффективности в ситуациях, требующих высокой и низкой степени контроля, а руководитель-демократ — в ситуациях, требующих средней степени контроля. Так что сам по себе ситуативный контроль, даже если его степень очень высока, не служит показателем эффективности. Управление может быть эффективным как при высоком, так и при низком уровне ситуативного контроля. И управление может быть неэффективным даже при высокой степени ситуативного контроля. Степень ситуативного контроля не может считаться критерием эффективного управления. Это привело исследователей к выводу, что критерии эффективности управления лежат в области психологии и могут быть выражены формулой:

*эффективное управление = эффективный руководитель* Были описаны критерии эффективной деятельности руководителя, а также его личностные и профессиональные качества.

## Теория ситуационного лидерства

Эта теория родилась в результате многолетних наблюдений американских психологов, которые, стремясь показать, что такое эффективное управление, записывали и анализировали, как эффективные и неэффективные менеджеры выполняют свои ежедневные задачи. После обработки данных был получен ошеломительный результат: эффективен только тот руководитель, который обладает таким управленческим качеством, как лидерство. Только лидер может быть эффективным управленцем вне зависимости от стиля управления, особенностей задачи и других условий.

Авторы теории определяли лидерство как способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата. Так лидерство стало предметом психологического анализа. В настоящее время существует достаточно большое количество концепций лидерства. Однако теория ситуационного лидерства П. Херси и К. Бландэд является классической и имеет самое прямое отношение к управленческой деятельности.

П. Херси и К. Бландэд утверждают:

1. Лидерство есть способ взаимодействия руководителя и коллектива. Однако способов взаимодействия личности и группы много. Далеко не любой из них является лидерством. Лидером будет только тот руководитель, чей стиль руководства в наибольшей степени соответствует уровню (стадии) развития группы.

2. Существует четыре уровня развития группы. Каждая группа, при условии умелого руководства ею, может достичь самого высокого.

Уровень А — группа, не способная и не желающая работать.

Уровень Б — группа, восприимчивая (частично желающая), но не способная работать.

Уровень В — группа, желающая и частично способная работать.

Уровень Г — группа, полностью способная и желающая работать.

3. Каждому уровню развития (зрелости) группы соответствует стиль управления. Этот соответствующий стиль является не только самым эффективным для управления, но и создает предпосылки для развития группы, для перехода ее на более высокий уровень. Существует четыре основных стиля управления:

«Указывание» — для группы уровня А.

«Распределение» (или «популяризация») — для группы уровня Б.

«Участие в управлении» — для группы уровня В.

«Передача полномочий» — для группы уровня Г.

**Указание.** Суть данного стиля в том, что руководитель тщательно инструктирует подчиненных и следит за выполнением задачи. В результате этого выявляется работа, не соответствующая его требованиям, и тем, кто за нее отвечает, указывается на неудовлетворительные образцы. Лидер, отмечая ошибки, четко разъясняет их суть и показывает возможности для улучшения работы.

**Популяризация.** С одной стороны, лидер инициативен, постоянно предлагает что-то новое и активен в указаниях, инструктировании и надзоре. С другой стороны, он вовлекает работников в деятельность по определению и установлению образцов работы. Такой лидер вместе с подчиненными обсуждает соответствие сделанного образцам, формирует у сотрудников чувство гордости за результаты.

**Участие в управлении.** Лидер концентрируется на улучшении морального состояния группы, поощряет чувство личной причастности. Он ограничивает прямые указания и контроль, заменяя это обучением подчиненных умению самостоятельно браться за решение проблем и предоставлением им большой ответственности. Доля приказов при таком стиле минимальна, руководитель вмешивается в деятельность подчиненных и принимает решения только в исключительных случаях. Он поощряет личную ответственность и инициативу.

**Передача полномочий.** Лидер выступает в качестве последнего резерва и оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный контроль осуществляется самими членами группы. Эффективный руководитель должен ответить на следующие вопросы:

а) На каком уровне развития находится группа?

б) Какой стиль управления использовать?

Он сможет добиться лидерского взаимодействия с группой, если найдет на них правильный ответ.

Таким образом, существует множество подходов к изучению и практике управленческой деятельности. Вероятно, абсолютизация одного из них не принесет должного результата, поэтому менеджер должен творчески перерабатывать научную информацию и творчески, нестандартно подходить к решению управленческих проблем.

# Глава 3. Личность и ее потенциал в системе управления

## 3.1. Понятие личности в психологии

Понятие «личность» многопланово. Личность является объектом изучения многих наук: философии, социологии, психологии, этики, эстетики, педагогики и т. д. Каждая из этих наук изучает личность в своем специфическом аспекте.

Существуют близкие к личности понятия: «человек», «индивид», «индивидуальность». Очень поэтично определение человека, которое предложил Э. Берн: «Человек — это ярко окрашенная энергетическая система, полная динамических устремлений» (СНОСКА: Э. Берн. Что такое человек? / Теории личности в западноевропейской и американской психологии. Самара, 1996. С. 46.).

Е. В. Шорохова определила человека как биосоциальное существо, обладающее членораздельной речью, сознанием, высшими психическими функциями (абстрактно-логическое мышление, логическая память и т. д.), способное создавать орудия и пользоваться ими в процессе труда. Эти специфические человеческие способности и свойства (речь, сознание, трудовая деятельность и пр.) не передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них в течение жизни, в процессе усвоения ими культуры, созданной предшествующими поколениями.

Никакой личный опыт человека не может привести к тому, что у него самостоятельно сформируется логическое мышление, самостоятельно сложатся системы понятий. Для этого потребовалась бы не одна, а тысяча жизней. Люди каждого последующего поколения начинают свою жизнь в мире предметов и явлений, созданных предшествующими поколениями. Участвуя в труде и различных формах общественной деятельности, они развивают в себе те специфические человеческие способности, которые уже сформировались у человечества.

Жизнь и деятельность человека обусловлены единством и взаимодействием биологического и социального факторов, при ведущей роли социального фактора. Поскольку сознание, речь и пр. передаются людям в порядке биологической наследственности, а формируются у них прижизненно, то используют понятие «индивид» — как биологический организм, носитель общих генотипических на следственных свойств биологического вида (индивидом мы рождаемся) и понятие «**личность**» как социально-психологическая сущность человека, формирующаяся в результате усвоения человеком общественных форм сознания и поведения, общественно-исторического опыта человечества (личностью мы становимся под влиянием жизни в обществе, воспитания, обучения, общения, взаимодействия).

Социология рассматривает личность как представителя определенной социальной «группы», как социальный тип, как продукт общественных отношений. Но психология учитывает, что в то же время личность не только объект общественных отношений, не только испытывает социальные воздействия, но преломляет, преобразует их, поскольку постепенно **личность** начинает выступать как **совокупность внутренних условий**, через которые преломляются внешние воздействия общества. Эти внутренние условия представляют собой сплав наследственно-биологических свойств и социально обусловленных качеств, которые сформировались под влиянием предшествующих социальных воздействий. По мере формирования личности внутренние условия становятся более глубокими, в результате одно и то же внешнее воздействие может оказывать на разных людей разное влияние. Таким образом, личность не только объект и продукт общественных отношений, но и активный субъект деятельности, общения, сознания, самосознания.

Личность есть понятие социальное, она выражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность не врожденна, но возникает в результате культурного и социального развития.

Особенная и непохожая на других личность в полноте ее духовных и физических свойств характеризуется понятием «индивидуальность». Индивидуальность выражается в наличии разного опыта, знаний, мнений, убеждений, в различиях характера и темперамента, индивидуальность свою мы доказываем, утверждаем.

Существует множество определений личности. Наиболее корректными из них, несмотря на то, что они делают акцент на разные аспекты личностной проблематики, являются следующие:

Б. Г. Ананьев: личность — субъект труда, познания и общения.

И. С. Кон: личность — это специфическая интеграция социальных ролей.

А. Г. Ковалев: личность — это сознательный индивид, занимающий определенное место в обществе и выполняющий определенную общественную роль.

Человек в процессе любой деятельности, даже работая на конвейере, когда он является функциональной единицей и определенными способностями претендует на уникальность, на качественную специфичность и индивидуальный подход к процессу управления. Как же он приходит к этому, и что является собственно личностным потенциалом в его деятельности?

Прежде всего, нужно отметить, что личность является целостным образованием. Целостным, но не бесструктурным. Многие психологи предлагали достаточно убедительное описание структуры личности (З. Фрейд, Э. Берн, К. Юнг, В. А. Ядов и другие). Наиболее наглядной и методически удобной для изучения является описание структуры личности, данное К. К. Платоновым.

Платонов выделяет в структуре личности четыре основных и две наложенных подструктуры. Рассмотрим их более подробно:

1. Подструктура направленности личности. Она включает осознанные мотивы (потребности, интересы, убеждения, идеалы, мировоззрение) и неосознанные мотивы (влечения и установки). Эта подструктура формируется прижизненно, преимущественно с помощью воспитания.

2. Подструктура опыта. Это знания, умения, навыки и привычки, которые также формируются прижизненно, преимущественно с помощью обучения.

3. Подструктура форм отражения. Она включает психические процессы (ощущение, восприятие, память, мышление, воображение), внимание, эмоционально-волевую сферу личности как специфическую форму отражения. В значительной мере эта подструктура является врожденной, но преимущественно развивается прижизненно.

4. Биологически обусловленная подструктура. Она включает свойства темперамента, половые, возрастные особенности личности, а также ее патологические изменения. Она тоже претерпевает изменения в течение жизни человека и тесно связана с состоянием его здоровья и особенностями его жизнедеятельности.

Двумя наложенными подструктурами, которые проникают в четыре основных и оказывают свое воздействие, являются подструктуры характера и способностей.

Анализируя структуру личности, можно отчетливо видеть, что практически на все ее подструктуры оказывает подавляющее влияние общество. Формирование личности в обществе называется социализацией. Социализация личности представляет собой процесс формирования личности в определенных социальных условиях, процесс усвоения человеком социального опыта, в ходе которого человек преобразует социальный опыт в собственные ценности и ориентации, избирательно вводит в свою систему поведения те нормы и шаблоны поведения, которые приняты в обществе или группе. Особенности индивидуального поведения, нравственности, убеждения человека в значительной мере определяются теми нормами, которые приняты в данном обществе.

В. Н. Князев вполне обоснованно утверждает, что структура личности представляет собой взаимосвязанную совокупность социальных свойств, основанную на двух одновременно действующих принципах. Первый заключается в том, что более общие, более сложные социальные свойства личности подчиняют себе более элементарные, частные свойства. Второй принцип состоит в том, что взаимодействие свойств допускает относительную независимость каждого из них (подобно тому, как взаимодействие людей осуществляется в трудовом коллективе: вместе они делают общее дело, однако каждый из них имеет право на проявление собственной инициативы).

И вот эта сложная структура личности накладывается на структуру сознания, которое включает сознательные и бессознательные компоненты восприятия окружающего мира, а также самосознание, включающее самопознание и самоотношение.

Личность не только целеустремленная, но и самоорганизующаяся система. Объектом ее внимания и деятельности служит не только внешний мир, но и она сама, что проявляется в ее чувстве «Я», которое включает в себя представление о себе и самооценку, программы самосовершенствования, привычные реакции на проявление некоторых своих качеств, способности к самонаблюдению, самоанализу и саморегуляции. Что значит быть личностью? Быть личностью — это значит иметь активную жизненную позицию, о которой можно сказать так: на том стою и не могу иначе. Быть личностью — это значит осуществлять выборы, возникающие в силу внутренней необходимости, оценивать последствия принятого решения и держать ответ за них перед собой и обществом, в котором живешь. Быть личностью — это значит постоянно строить самого себя и других, владеть арсеналом приемов и средств, с помощью которых можно овладеть собственным поведением, подчинить его своей власти. Быть личностью — что значит обладать свободой выбора и нести ее бремя. Для того чтобы все это реализовать, индивид должен создать свою собственную мировоззренческую концепцию, которая определяла бы его представление о мире и о самом себе. Такая индивидуальная философия носит название «Я-концепции».

«Я-концепция» рассматривается как функционирование знаний субъекта о себе как сложившаяся, иерархически организованная, обобщенная и устойчивая система, носящая вместе с тем динамический характер. «Я-концепция» представляет собой специфический продукт самосознания.

В структуре самосознания можно выделить:

- 1) осознание близких и отдаленных целей, мотивов своего «Я» («Я как действующий субъект»);
- 2) осознание своих реальных и желаемых качеств («Реальное Я» и «Идеальное Я»);
- 3) познавательные, когнитивные представления о себе («Я как наблюдаемый объект»);
- 4) эмоциональное, чувственное представление о себе.

Таким образом, самосознание включает в себя:

- самопознание (интеллектуальное отношение к самому себе);
- самоотношение (эмоциональное отношение к самому себе).

При анализе динамической структуры самосознания используют два понятия: «текущее Я» и «личностное Я». «Текущее Я» обозначает конкретные формы осознания себя в текущем настоящем, т. е. непосредственные процессы деятельности самосознания. «Личностное Я» — это устойчивая структурная схема самоотношения, ядро синтеза «текущих Я». В каждом акте самосознания одновременно выражены элементы самопознания и самоотношения.

Развитая личность нуждается в определении смысла своего существования. М. К. Мамардашвили говорил, что самосознание открывает человеку возможность его личностной реализации в виде не просто достигнутой суммы знаний, а именно реализованной мысли и способа бытия.

Смысл «Я», по мнению В. В. Столина, образуется как отношение собственных качеств, свойств с мотивами и целями субъекта и приобретает с развитием личности свою глубину и многомерность благодаря переплетению деятельностей субъекта — в столкновениях одних потребностей и мотивов с другими, в столкновении потребностей и мотивов, мотивов и целей с такими интегральными личностными образованиями, как совесть, воля или гордость, другими человеческими качествами.

Это отношение может быть позитивным («Я» — условие, способствующее самореализации), негативным («Я» — условие, препятствующее самореализации) и конфликтным («Я» — условие, в одно и то же время и способствующее, и препятствующее самореализации).

Т. Галкина указывает, что самоотношение выступает «стержнем» всего процесса саморегуляции поведения. Зависящая от особенностей самоотношения социальная активность личности, ее развитие создает предпосылки к развитию многообразия интересов и потребностей личности в самых различных сферах. В качестве конкретного примера влияния самоотношения на особенности жизнедеятельности человека, его активности, можно привести следующее: у человека с заниженной оценкой себя, негативным самоотношением наблюдается общая неустойчивость «образов «Я» и мнений о себе. Они испытывают чувство ущербности, неполноценности, такие люди особенно ранимы и чувствительны к

тому, что затрагивает их самооценку. Они болезненно реагируют на критику, остро переживают, если у них что-то не получается в работе или если обнаруживают у себя какой-то недостаток. Они склонны к психической изоляции, уходу в «мир мечты». Негативное отношение к себе и коммуникативные трудности снижают и социальную активность такой личности. При выборе профессии, например, они избегают специальности, связанных с необходимостью руководить, предполагающих дух соревнования. Даже поставив перед собой цель, они мало надеются на успех, считая, что у них нет для этого необходимых данных.

Личностные черты, имеющиеся в каждом из нас, по мнению А. А. Бодалева, и, прежде всего, те из них, которые образуют склад нашего характера, определяют и поведение, которое мы позволяем себе по отношению к другим людям.

Основными характеристиками личности в этом отношении являются: активность (стремление расширить сферу своей деятельности), направленность (система мотивов, потребностей, интересов, убеждений) и участие в совместной деятельности социальных групп, коллективов.

Активность есть важнейшее общее свойство личности, и проявляется оно в деятельности, в процессе взаимодействия с окружающей средой. Но что именно побуждает человека действовать определенным образом, ставить перед собой те или иные цели и добиваться их? Активность задается направленностью, прежде всего, потребностями. Потребность — это побуждение к деятельности, которое осознается и переживается человеком как нужда в чем-то, недостаток чего-либо, неудовлетворенность чем-то. Активность личности и направляется на удовлетворение потребностей.

Человек живет и действует не сам по себе, а в обществе, и формируется как личность под влиянием различных групп, в особо значимых из которых (референтных) складываются черты его направленности и воли, организуется его деятельность, создаются условия для развития его способностей.

Взаимоотношения отдельных членов в группах очень сложны и многообразны: здесь и деловые отношения, и личные (типа симпатии и антипатии, дружбы или вражды — так называемые межличностные). Личность занимает определенное место в системе отношений, пользуется разной степенью авторитета, популярности, в разной степени влияет на других членов. Сложность здесь заключается в том, что не все аспекты деятельности личности осознаются человеком. Существует мощный пласт психических процессов, остающихся за пределами осознания. В общем виде их можно определить как подсознание (хотя здесь существуют значительные разночтения у психологов разных научных направлений, а также зачастую и у тех, кто работает в рамках той или иной психологической школы).

В зоне ясного сознания находит свое отражение малая часть одновременно приходящих из внешней и внутренней среды организма сигналов. Сигналы, попавшие в зону ясного сознания, используются человеком для осознанного управления своим поведением. Остальные сигналы также используются организмом для регулирования некоторых процессов, но на подсознательном уровне. Многие наблюдения показали, что в зону ясного сознания в данный момент попадают те объекты, которые создают препятствия для продолжения прежнего режима регулирования. Возникшие затруднения привлекают внимание, и они таким образом осознаются. Осознание затрудняющих регуляцию или решение задачи обстоятельств способствует нахождению нового режима регулирования или нового способа решения, но как только они найдены, управление вновь передается в подсознание, а сознание освобождается для разрешения вновь возникающих трудностей.

Эта непрерывная передача управления обеспечивает человеку возможность решать все новые задачи, опирается на гармоничное взаимодействие сознания и подсознания. Сознание привлекается к данному объекту только на короткий интервал времени и обеспечивает выработку гипотез в критические моменты недостатка информации. Типовые, часто встречающиеся в обычной обстановке задачи человек решает подсознательно, реализуя автоматизмы. Автоматизмы подсознания разгружают сознание от рутинных операций (ходьба, бег, профессиональные навыки и т. п.) для новых задач, которые в данный момент могут быть решены только на сознательном уровне.

Многие знания, отношения, переживания, составляющие внутренний мир каждого человека, не осознаются им, и вызываемые ими побуждения обуславливают поведение, не понятное ни для него самого, ни для окружающих. Бессознательная регуляция может рассматриваться как целенаправленная лишь в том смысле, что после достижения определенной цели происходит снижение напряжения так же, как и при осознанном управлении.

### 3.2. Самооценка, уровень притязаний и фрустрации в трудовой деятельности

Каждый из нас, намеренно или сам того не осознавая, нередко сравнивает себя с окружающими и в итоге вырабатывает довольно устойчивое мнение о своем интеллекте, внешности, здоровье, положении в обществе, т. е. формирует «набор самооценок», от которого зависит: скромны мы или высокомерны, требовательны к себе или самоуспокоены, застенчивы.

У большинства людей проявляется тенденция оценивать себя чуть выше среднего. Это позволяет сделать вывод, что человеку свойственна потребность в достаточно высокой самооценке, т. е. каждому хочется уважать себя. Самоуважение — один из истоков психологической устойчивости, хорошего настроения. Допустим, человек совершил ошибку, сделал что-то не так. Если этот человек обладает достаточно высоким уровнем самооценки, он может успокоить себя: «Ничего страшного, ведь в целом я отнюдь не глупец и подобное для меня не характерно», — т. е. срабатывает психологическая защита, и человек успокаивается.

У некоторых людей самооценка чаще бывает завышенной или заниженной, а иногда даже крайней (самый добрый, самый стеснительный, самый честный). Человек с истерическими проявлениями высказывает такие суждения: «Я гораздо умнее, красивее, добрее большинства людей, но я самый несчастный и самый больной». Какие же трудности общения возникают у людей с завышенной самооценкой? Человек, считающий себя намного умнее других и тем более намеренно это подчеркивающий, неминуемо вызывает раздражение окружающих. Это естественно — ведь мысль «видите, какой я умный», подразумевает пренебрежительное отношение к окружающим. А кому приятно, чтобы его кто-то считал глупым?

Неадекватное самомнение, подчеркивание своих достоинств, надменность, пренебрежение к другим — неиссякаемый источник негативизма окружающих. Нередко приходится общаться с людьми, которые из-за неадекватно высокой самооценки ревниво завистливо относятся к успехам сослуживцев. «Самый худший и злобный вид зависти: зависть к умственному превосходству», — утверждал Г. Филдинг. Когда чьи-то способности и успехи не сопровождаются скромностью, они провоцируют зависть и негативное отношение окружающих. Завышенная самооценка способствует и такой черте характера, как чрезмерная обидчивость. Обида, как правило, — это чувство, возникающее в ответ на несправедливое отношение окружающих. Но что значит для человека «несправедливое»? А то, что чье-то мнение о нем ниже его собственного мнения о себе. Отсюда ясно, что завышенная самооценка способствует обидчивости, нетерпимости к малейшим замечаниям (правда, бывает и другая крайность: с высоты своего «Я» даже серьезную критику не принимают близко к сердцу). Человек с неадекватно высокой самооценкой потенциально конфликтен в ситуациях, когда речь заходит о вознаграждениях и поощрениях за труд. Несовпадение ожидаемой и реальной наград закономерно выливается в обиду и зависть, которые накапливаются и, наконец, прорываются резким обвинением в чей-либо адрес.

С какими же трудностями в общении сталкивается человек с заниженной самооценкой? Представления о себе как о менее способном, некрасивом, невезучем, несчастном, больном существу, в основном, людям с тревожным, застревающим и педантичным типами акцентуации характера, создают пониженный фон настроения, закрепляют «комплекс неполноценности». Стойкая излишне низкая самооценка влечет за собой чрезмерную зависимость от других, несамостоятельность и даже заискивание, проявляется робость, замкнутость, даже искаженное восприятие окружающих.

На формирование самоуважения и самооценки влияют многие факторы, действующие уже в раннем детстве — отношение родителей, положение среди сверстников, отношение педагогов. Сопоставляя мнение о себе окружающих людей, человек формирует самооценку, причем человек вначале учится оценивать других, а потом уже — себя. И лишь к 14-15 годам подросток овладевает умением самоанализа, самонаблюдения и рефлексии, анализирует достигнутые собственные результаты и тем самым оценивает себя («Если я не спасовал в трудной ситуации, значит я не трус», «Если смог осилить трудную задачу, значит я способный» и т. п.). Сложившаяся у человека самооценка может быть адекватной (человек правильно, объективно оценивает себя), либо неадекватно завышенной или неадекватно заниженной.

А это, в свою очередь, будет влиять на уровень притязаний личности, который характеризует степень трудности тех целей, к которым стремится человек и достижение которых представляется человеку привлекательным и возможным.

Уровень притязаний — тот уровень трудности задания, который человек обязуется достигнуть, зная уровень своего предыдущего выполнения. На уровень притязаний оказывает влияние динамика неудач

и удач на жизненном пути, динамика успеха и неуспеха в конкретной деятельности. Уровень притязаний может быть адекватным (человек выбирает цели, которые реально может достичь, которые соответствуют его способностям, умениям, возможностям) либо неадекватно завышенным, заниженным. Чем адекватнее самооценка, тем адекватнее уровень притязаний.

Заниженный уровень притязаний, когда человек выбирает слишком простые, легкие цели (хотя он мог бы достичь значительно более высоких целей), возможен при низкой самооценке (человек не верит в себя, низко оценивает свои способности, возможности, чувствует себя «неполноценным»), но также возможен и при высокой самооценке (когда человек знает, что он умный, способный, но цели выбирает попроще, чтобы не «перетруждаться», «не высываться», проявляя своеобразную «социальную хитрость»).

Завышенный уровень притязаний, когда человек ставит перед собой слишком сложные, нереальные цели, объективно может приводить к частым неудачам, к разочарованию. В юности часто выдвигаются завышенные, нереалистические притязания, переоцениваются свои способности, в результате эта беспочвенная самоуверенность часто раздражает окружающих, вызывает конфликты, неудачи, разочарования. Только путем многочисленных проб и ошибок человек постигает меру своих реальных возможностей. Но, как ни неприятна бывает юношеская самоуверенность, психологически гораздо опаснее пониженное самоуважение, заниженный уровень социальных притязаний человека, побуждающий его уклоняться от всякой деятельности, отказываться от достижения поставленных целей, избегать людей (т. к. не верит в себя, боится критики, насмешки) либо быть послушным орудием в руках других людей.

Самоуважение — обобщенное отношение личности к самой себе — прямо пропорционально количеству достигнутых успехов и обратно пропорционально уровню притязаний (самоуважение = успех/ притязание), т. е. чем выше притязание, тем большими должны быть достижения человека, чтобы он мог себя уважать.

Низкое самоуважение означает острую неудовлетворенность собой, отрицательную оценку своей личности, склонность к неврозу, депрессии, когда признание и гипертрофия собственных недостатков служат для невротика не стартовой площадкой для их преодоления, а средством самооправдания, отказа от деятельности.

Но неудовлетворенность собой и высокая самокритичность далеко не всегда свидетельствуют о пониженном самоуважении; так, у интеллектуально развитых и творческих людей остро осознается расхождение между теми свойствами, которые есть, и теми, которыми бы он хотел обладать. Отсюда недовольство собой, которое побуждает человека ставить себе более сложные задачи, стремиться к усовершенствованию, к самоактуализации. Если человек выдвигает нереалистические притязания, он часто сталкивается с непреодолимыми препятствиями на пути к достижению цели, терпит неудачи, испытывает фрустрацию.

Фрустрации — специфические эмоциональные состояния человека, возникающие в случае появления непреодолимых препятствий на пути к достижению желаемой цели. Фрустрация проявляется как агрессия, озлобленность, которая может быть направлена на других («агрессивная фрустрация») либо на себя, обвиняет в неудачах самого себя (регрессивная фрустрация).

Л. П. Гримак считает, что после стресса это наиболее распространенный вид трудных состояний, в которых может оказываться человек в своей жизни и деятельности. Ситуации, в которых это состояние возникает, и причины, его порождающие, получили соответственно названия «фрустрационные ситуации» и «фрустрационные воздействия». Фрустрационные ситуации вызываются конфликтом между актуально значимой потребностью и невозможностью ее реализации, срывом мотивационного поведения.

В повседневной жизни фрустрирующие ситуации могут быть связаны с широким диапазоном потребностей, который условно можно распределить на две группы:

1. Биологические потребности — сюда входят физиологические (голод, жажда, сон), половые или сексуальные (потребность размножения, интимного контакта), ориентировочные (потребность ориентирования в пространстве, времени, окружающей действительности) и т. п.

2. Социальные потребности — трудовые, познавательные, межличностные, эстетические, нравственные.

Для фрустраций характерны следующие признаки отрицательных переживаний: разочарование, раздражение, отчаяние, «чувство лишения». Особенно трудно переносятся переживания человеком, когда он отвергается другим человеком или обществом, лишаясь привычных социальных связей.

Очень часто фрустрация развивается в результате неудовлетворенности собственным профессиональным трудом, его содержанием и результатами. В человеке дремлют возможности, о которых он очень часто и сам не подозревает и которые могут проявиться лишь при определенных обстоятельствах. Человек, по-видимому, использует только небольшую часть имеющихся в его биологической организации возможностей. Человек часто ощущает, что растратил по пустякам свои жизненные силы. Известный психофизиолог Г. Селье писал: «Старая и приближаясь к завершению карьеры, человек начинает сомневаться в важности своих достижений. Он испытывает чувство крушения от мысли, что хотел и мог бы сделать что-то гораздо более значительное. Такие люди часто проводят остаток жизни в поисках козлов отпущения, ворчат и жалуются на отсутствие условий, на обременяющие семейные обязанности — лишь бы избежать горького признания: винить некого, кроме себя» (СНОСКА: Селье Г. Стресс без дистресса. М., 1990. С. 66.)

Часто повторяющиеся состояния фрустрации могут закрепить в личности человека некоторые характерные черты: агрессивность, завистливость, озлобленность — у одних; вялость, неверие в себя, «комплекс неполноценности», безразличие, безынициативность — у других. Если человек длительное время не выходит из фрустрационного состояния, то формируется невроз — болезнь, возникающая вследствие конфликта человека с окружающей средой на почве столкновений желаний человека и действительности, которая их не удовлетворяет.

Невроз — приобретенное функциональное расстройство нервной системы, при котором происходит «срыв» ее деятельности без каких-либо признаков анатомического повреждения. Невроз является следствием неудач, фрустраций и межличностных столкновений и в то же время нередко служит их причиной. Так что получается порочный круг: конфликты приводят к невротизации, а она, в свою очередь, провоцирует новые конфликты.

Таким образом, представление о том, чего ты достоин, являются существеннейшим фактором в деятельности личности, что определяет как личностный, так и профессиональный рост человека.

### **3.3. Типология личности в трудовой деятельности**

Личность в совокупности ее черт ярко проявляется в трудовой деятельности. Существует множество типологий личности. Рассмотрим прежде всего общую типологию, безотносительно к какой-либо профессиональной деятельности. Ее автор, Э. Шпрингер, утверждает, что каждая личность по преимуществу своему относится к одному из шести типов.

## **1. Теоретический человек**

Теоретический человек, в чистом виде, знает лишь одну страсть: страсть в проблеме, к вопросу, которая ведет к объяснению, установлению связей, теоретизированию. Его переживания оторваны от реальной жизни: он может отчаяться от невозможности познать, ликовать из-за чисто теоретического открытия, будь это даже то открытие, которое убивает его. Он изнуряет себя как психологическое существо ради порождения чисто идеального мира закономерных связей. Для него имеет ценность лишь чистота методов познания — истина любой ценой. Мир для него — это бесконечное производство сущностей и система отношений зависимости. С помощью этого представления он преодолевает зависимость от момента. Он живет в мире без времени, его взгляд проникает в далекое будущее, иногда охватывает целые эпохи; погружаясь в них, он связывает прошедшее и будущее в закономерный порядок, создаваемый его духом. Его Я причастно к вечности, светящейся в непреходящей ценности его истин. В практическое поведение он также вносит систему, которая отсутствует у существ, живущих моментом, руководимых инстинктами. В равной мере он соединяет в себе предметность, необходимость, всеобщую закономерность и логику. В наиболее естественном и чистом виде эта форма жизни воплощается в профессиональных ученых, которые, как правило, приходят к постановке своих жизненных задач в результате свободного интереса. Но предварительные ступени такого рода духовной организации встречаются и независимо от профессиональной принадлежности.

## 2. Экономический человек

Экономический человек — это не обязательно человек, связанный с производством. В самом общем плане экономическим человеком является тот, кто во всех жизненных связях на первое место ставит полезность. Все для него становится средством поддержания жизни, борьбы за существование и наилучшего устройства своей жизни. Он экономит материал, силы, время — только бы извлечь из этого максимальную пользу. Вернее было бы назвать его практичным человеком, так как с понятием экономики связана и вся область техники. Смысл же его действий не в самой деятельности, а в ее полезном эффекте.

## 3. Эстетический человек

Произведение искусства может родиться только в душе эстетически переживающей: лишь из внутреннего видения вырастает непосредственно данный созерцанию предмет искусства, и лишь из внутреннего ритма души рождается музыка. Эстетический человек обладает собственным органом миропонимания: особой способностью предвидения или проникающей интуицией. Для теоретика люди подобного сорта — мечтатели, романтики. Для последнего природа представляет собой систему функциональных уравнений или комплекс понятийно определяемых энергий. Что касается экономических ценностей, то принцип полезности и эстетический идеал противостоят друг другу. Приписывание полезности эстетическому разрушает его сущность. Эстетический человек, так же как и теоретический, беспомощен всегда перед лицом экономических условий жизни.

## 4. Социальный человек

Для социального поведения характерен особый акт, а именно обращенность к чужой жизни и чувство себя в другом. Особая жизненная форма, которую мы назвали социальной, возникает, когда эта потребность в самоотречении ради другого становится ведущей жизненной потребностью. Все духовные акты, имеющие отношение к прагматике, целиком исключаются, так как в них определяющим является не социальный момент, а какие-то другие, например, экономические или политические. Социальная направленность в своем высшем проявлении — это любовь. Она может быть основополагающим чувством, обращенным ко всей жизни. Но она может быть направлена и на отдельный предмет или круг предметов и при этом не терять характера ведущей потребности, определяющей все индивидуальное бытие. Отдельный человек становится предметом любви как средоточие ценностей. Можно любить другого человека, потому что в нем открываются ценность истины или красоты, или святости.

## 5. Политический человек

Людей, ведущей ценностью которых является власть, Шпрангер называет политическими, пусть даже отношения, в которые они включены, и не являются политическими в прямом смысле. Можно говорить об активных и пассивных политических натурах. Одни стремятся к высокому социальному статусу и только тогда, в качестве вождей, в лучах славы чувствуют себя на своем месте. Другие, напротив, не могут ориентироваться в жизни без руководства. Они несамостоятельны в своих вкусах, действиях, суждениях, мировоззрении. Особый тип эта форма жизни образует, когда потребность в опоре определяет бытие и выражается в служении и подражании другому. Наряду с физическими и духовными политическими натурами политическими являются люди, ориентирующиеся на традиции.

## 6. Религиозный человек

Религиозный человек — это тот, чья духовная структура постоянно и вся целиком направлена на достижение высшего переживания ценностей. Из определения сути религиозности следует, что имеются три основные формы религиозного типа, третья из которых на самом деле находится между двумя остальными и имеет еще целый ряд более четких проявлений. Различение проводится на основании того, в каком отношении находятся ценности к общему смыслу жизни: позитивном, негативном или смешанном (как позитивном, так и негативном). Если все жизненные ценности переживаются как стоящие в позитивном отношении к высшему смыслу жизни, мы имеем тип имманентного мистика; если же они ставятся в негативное отношение, то возникает тип трансцендентального мистика. Если же они оцениваются частью позитивно, частью негативно, то возникает дуалистическая религиозная натура.

Исполнительская деятельность работника, указывают С. И. Самыгин с сотрудниками, отвлекаясь от ее предметных и профессиональных качеств, описывается исследователями семью психологическими характеристиками (шкалами):

- 1) целенаправленность — бесцельность;
- 2) мотивированность — незаинтересованность;
- 3) самостоятельность — зависимость;
- 4) организованность — стихийность;
- 5) ответственность — безответственность;
- 6) компетентность — некомпетентность;
- 7) творчество — рутинность.

По этим шкалам можно составить психологические «профили» исполнителей и путем качественного анализа выделить наиболее типичные.

Основными из них являются:

- 1) творческий тип исполнителя, самостоятельный, компетентный, ищущий;
- 2) сверхнормативный-целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- 3) регламентированный (наиболее распространенный);
- 4) пассивный;
- 5) «преобразовывающий» указания руководителя;
- 6) низкомотивированный;
- 7) уклоняющийся тип исполнителя;
- 8) трудноуправляемые исполнители.

Среди трудноуправляемых служащих выделяют разновидности:

- ленивые: просто работают недостаточно;
- «злые»: «загрязняют» свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно ее терпят;
- эмоциональные: слишком купаются в своих чувствах;
- аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
- занимающие оборонительную позицию:  
воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
- ожесточенные: «носятся» со старыми обидами;
- уклоняющиеся: активно избегают света;

- бесчувственные: их не трогают окружающие;
- неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего.

Стремление к творчеству характерно для многих людей. Творческую личность отличает:

1. Открытость ума.
2. Отсутствие конформизма.
3. Напористость, склонность к самоутверждению.
4. Стремление работать «по своему расписанию».
5. Способность к напряженной работе в течение длительного времени.
6. Желание и вкус к рассмотрению иррациональных идей, ко всему странному, необычному, «сверхъестественному».
7. Склонность к работе с неясно определенными, запутанными и двусмысленными проблемами.
8. Отсутствие уважения к строго установленным правилам и нормам.
9. Любовь к свободной «игре идей», даже если это занятие окажется впоследствии пустой тратой времени.
10. Значительно больший интерес к неизвестному, чем к тому, что известно.
11. Терпимость к ситуациям неопределенности.
12. Потребность в новых, необычных впечатлениях.
13. Потребность в свободе, в частности, в свободе выбора исследовательской тематики.
14. Склонность к юмору.
15. Уровень интеллигентности, превышающий средние показатели.

В отличие от людей творческих ремесленники — люди, которые ждут постоянных указаний от руководителей и делают только то, что им скажут, если, конечно, они в состоянии это сделать. Эту категорию людей можно встретить на лестничных площадках в местах курения, обнаружить в рабочее время в магазине. Выполняют они рутинную работу — машинопись, калькирование, курьерские функции и т. п.

Эти типы хорошо накладываются на социальные и межличностные роли, который данный человек играет. Определив типологическую роль партнера по общению, руководитель может выбрать правильные действия.

Психологи описывают следующие **роли** сотрудников организации.

**Ломака.** Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно чтобы их долго обхаживали. При первой встрече не имеет смысла требовать от них ответить «да» или «нет» на конкретное предложение. С такими людьми лучше встретиться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время.

**Любитель решать все с ходу.** В противоположность Ломаче человек этой категории должен непременно принять решение к концу встречи. Если партнер намерен и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения сейчас хотел бы уклониться, ему приходится вступать в борьбу, потому что «Любитель решать все с ходу» будет вынуждать его ответить «Да» или «Нет», просто, чтобы покончить с этим делом.

**Разведчик.** Это тот, кто, прикрываясь вниманием и заботой о партнере, выуживает какие-то сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-то информацию, она часто оказывается ложной или к делу не относящейся. Факты и мнения, которыми с ним делились, он способен использовать по своему усмотрению.

**Наставник.** Наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе. Этим качеством с успехом пользуются другие люди, хотя Наставник бывает навязчив, склонен к морализаторству и доминированию.

**Хвастун.** Коллегам и руководству приходится терпеливо выслушивать рассказы обо всех победах и достижениях Хвастуна на личном фронте и профессиональном поприще. Хвастуна нужно выслушать, похвалить и перейти к делу, которым предстоит заниматься.

**Рассказчик.** Ему непременно нужно сообщить коллегам все мельчайшие подробности того, что произошло с ним накануне. Ему нужно проявить сочувствие, поддержку, не осуждать его, однако и не терять бдительности: Рассказчик имеет тенденцию распускать слухи и передавать сплетни. Ему нельзя поверять тайны.

Предназначение и привязанность Ударников — это работа, так что руководителю часто приходится слышать, что они «работают как проклятые». К этому нужно относиться сочувственно и выразить восхищение их преданностью делу. Не стоит доискиваться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

**Доморощенный Психолог.** Этому надо непрерывно анализировать все, что другие люди говорят или делают. Такому человеку нужно подтверждение его домыслов, поэтому достаточно подыграть Доморощенному Психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «До чего вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас бы вышел настоящий психолог!».

**Везунчик.** Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи, и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Люди, пересказывающие историю своего взлета, хотят во что бы то ни стало поделиться и научить других, поэтому все должны спокойно сидеть и, возможно, даже почерпнуть что-то полезное.

**Нытик.** Независимо от того, как идут его дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Если общаясь с подобным субъектом, коллега будет выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость, поэтому нужно терпеливо слушать и соглашаться, что в жизни порой приходится бороться. При этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как собеседник.

**Озабоченный.** С ним надо быть особо осторожным. Следует следить за своей речью, чтобы не сказать что-нибудь такое, что он может превратно истолковать как подтверждение своих фантазий. Для встречи одеваться нужно строго, ни в коем случае ничего вызывающего. Озабоченный или Озабоченная стремятся выглядеть как сексуально привлекательный объект и любую, даже невинную шутку могут обернуть как сексуальное домогательство.

**Манипулятор.** Ему надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать свою волю, пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией. С ним необходимо сохранять спокойный и приветливый тон. Основную свою задачу Манипулятор видит в том, чтобы произвести некоторое «должное впечатление». Наряду с потребностью управлять Манипулятор испытывает потребность в руководстве свыше.

Г. Гибш и М. Форверг указывают, что в психологии существуют две основные модели социальной роли:

1) социальная роль определяется как сумма **ожиданий**, которые группа вкладывает в носителя определенной позиции группы;

2) социальная роль является **шаблоном поведения** для определенных позиций, который должен быть сформирован носителем таких позиций в конкретном поведении в соответствии с его собственными возможностями.

Процесс «очеловечивания» роли, по мнению немецких исследователей, включает по меньшей мере три составляющих:

1 — что личность должна привнести в роль (исходя из требований роли как схемы поведения);

2 — что личность может привнести в роль (исходя из индивидуальных характеристик);

3 — что получается наделе (как результирующая первых двух составляющих).

Исполнение роли в значительной степени зависит от **социальных ожиданий**. Это относится как к роли руководителя, так и к роли исполнителя. Социальные ожидания, или **экспектации**, — система требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей. Экспектации представляют собой разновидность социальных санкций, упорядочивающих систему отношений и взаимодействий в группе. В отличие от официальных предписаний, должностных инструкций и других регулятивных поведения в группе экспектации носят неформальный характер. Две основные стороны социальных ожиданий — **право** ожидать от окружающих поведения, соответствующего их ролевой позиции, и обязанность вести себя соответственно ожиданиям других людей. Например, в кризисной ситуации подчиненные ждут, что руководитель предложит нечто такое, что выведет людей из данной ситуации, и руководитель обязан это сделать.

Различают экспектации предписывающие, определяющие должный характер исполнения индивидом роли, и экспектации предписывающие, определяющие вероятностный характер исполнения этой роли с учетом индивидуальных особенностей субъекта и конкретной ситуации.

И роли, и типология личности в значительной степени задаются самим человеком в зависимости от того, каким он хочет себя видеть, что ценит, чем хочет заниматься и каким себя представляет в перспективе. Иными словами, каждый человек в своей жизнедеятельности реализует определенную стратегию жизни.

**Жизненная стратегия** — это идеальное образование, которое реализуется в поведении человека через его ориентиры и приоритеты. Жизненные стратегии относятся к особому классу ориентации личности. Их определяют по характеру активности. Т. Е. Резник и Ю. М. Резник выделяют три основных типа жизненных стратегий.

**1. Стратегии жизненного благополучия.** Они включают:

— перцептивные ориентации: обеспеченная, полная необходимых благ и комфорта, спокойная, размеренная и стабильная жизнь;

— смысложизненные ориентации: приобретение и потребление различных жизненных благ, стремление к материальному или нравственно-психологическому комфорту;

— ценностные ориентации: стремление получить и освоить значимый для личности — желательный или престижный — набор жизненных благ;

— нормативные ориентации: принятие принципов и правил, устанавливающих приоритет тех или иных жизненных благ;

— целевые ориентации: стремление к максимально возможному или допустимому удовлетворению своих потребностей в определенных жизненных благах.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, направлен на исполнение своего долга в определенных пределах, избегает ответственности, перестраховывается инструкциями и указаниями высшего руководства, стремится не конфликтовать с подчиненными, глубоко не вникать в проблемы

трудового коллектива, предпочитает не замечать негативных тенденций. Как правило, такой человек в своей деятельности окружен психологическими защитами и легко поддается манипуляции.

Подчиненный, реализующий подобную стратегию, — типичный исполнитель, ремесленник в худшем смысле этого слова. Он слабо мотивирован, причем мотивация задается извне, а не включена в структуру его личности, поэтому за исполнением должностных обязанностей необходимо постоянно следить, обеспечивать его дополнительными стимулами к работе, которые имеют отношение, прежде всего, к сфере потребления.

## **2. Стратегии жизненного успеха.** Они включают:

— перцептивные ориентации: активная, деятельная, насыщенная событиями, общественно значимая и преуспевающая жизнь;

— смысложизненные ориентации: восхождение к желаемой, пользующейся общественным признанием и обеспечивающей прочное материальное положение карьеры — уровню — жизни;

— ценностные ориентации: достижение мастерства, высокого профессионализма и компетентности в избранной сфере деятельности; ценностные критерии успеха; организованность, деловитость и предприимчивость;

— нормативные ориентации: принятие принципов и правил, ведущих к успеху или способствующих личностному и профессиональному росту, продвижению по социальной лестнице;

— целевые ориентации: определение и достижение широкомасштабных целей, имеющих преобразовательскую направленность и ведущих к преуспеванию в жизни.

Руководитель, реализующий подобную стратегию, склонен к преуспеванию, в связи с этим часто принимает рискованные решения, которые могут обернуться конфликтами, производственными травмами и прочими негативными результатами непродуманных действий. Он импульсивен, направлен на разрешение проблемы любой ценой, имеет сильную тенденцию к доминированию. Одновременно он «живет» в организации или проекте, предлагает нетривиальные решения и берет ответственность на себя.

Подчиненный, реализующий подобную стратегию, — явный или скрытый карьерист, имеющий тенденцию расталкивать локтями сослуживцев, выделиться, показать, на что он способен. Иногда из таких подчиненных вырастают лидеры, способные перерасти своих начальников.

## **3. Стратегии жизненной самореализации.** Они включают:

— перцептивные ориентации: красивая, гармоничная, творческая жизнь, близкая по своему содержанию к художественному искусству;

— смысложизненные ориентации: свободное творчество и развитие собственных духовных и физических сил; самосовершенствование, достигаемое посредством изменения жизненного пространства;

— ценностные ориентации: стремление к личностной автономии и творческому состоянию; склонность к постоянному поиску альтернатив и углубленному самоанализу; избирательное отношение к окружающим; плюрализм жизненной позиции;

— нормативные ориентации: отсутствие четких и строго установленных правил при соблюдении общепринятых норм и ограничений; уважительное отношение к свободе и образу жизни других людей;

— целевые ориентации: ограниченное использование целеполагания как инструмента конкретизации и практического воплощения жизненных смыслов.

Руководитель, реализующий данную стратегию как правило, харизматическая личность, способная вести за собой благодаря не только профессиональной подготовке, но и незаурядным личным качествам. Такой человек видит проблему в перспективе, принимает стратегические решения, лишь в незначительной степени опасаясь, что плоды его трудов могут пожинать другие люди.

Подчиненный, реализующий данную стратегию, это идеальный сотрудник, потому что у него есть видение проблемы, над которой он работает, и любовь к делу, которому он служит. Но так бывает только тогда, когда его труд соответствует представлениям данного человека о смысле жизни. В противном случае, когда труд является рутинным, такой подчиненный способен найти «отдушину» в другой сфере жизни, пренебрегая профессиональными обязанностями и не всегда выполняя их достаточно добросовестно.

Сфера распространения типа стратегий определяется уровнем социально-экономического и культурного развития общества, а также способом производства, уровнем и качеством жизни, наличием правовых средств регуляции общественной жизни, степенью участия в управлении государством, влиянием традиций, идеалов, верований.

### **3.4. Способности в структуре личности**

Способности, как потенциал личности, имеют сложную структуру, включающую:

1. Социальная сторона способностей проявляется в характере общественных отношений, определенном виде деятельности и выбранной специальности, условий жизни и службы и т. п.

2. Психологическая сторона способностей, т. е. особенности протекания психических познавательных, эмоциональных и волевых процессов, проявления свойств и качеств, наличие психических образований и т. д.

3. Физиологическая сторона способностей — это анатомо-физиологические особенности организма и нервной системы человека, это — задатки, которые являются врожденными особенностями.

Способности — это индивидуальные особенности людей, от которых зависит приобретение ими знаний, умений и навыков, а также успешность выполнения различных видов деятельности.

Все способности человека классифицируют, исходя из их внутренней структуры. Первая группа способностей имеет биологическую основу, где различаются: элементарные способности, связанные с особенностями протекания первичных познавательных процессов (ощущение, восприятие, внимание, память); сложные способности, связанные с особенностями таких форм психического отражения как мышление, представление, воображение; например, способность критически мыслить, быстро анализировать обстановку и принимать оптимальные решения и т. п.; «демонические», связанные с физиологическими особенностями организма человека.

Вторая группа базируется на социальной основе и подразделяется на способности общие, которыми в той или иной степени наделены все люди. Это способности к общечеловеческим видам деятельности, общению друг с другом. Речь идет о благоприятном сочетании многих особенностей и качеств личности, проявляющихся в деятельности; специальные (профессиональные), дающие возможность достичь высоких результатов в определенной деятельности, выбранной профессии; частные — это способности человека в неосновном для него виде деятельности.

Связующим звеном между способностями первой и второй групп является особый вид способностей — творческие. Творчество — деятельность, порождающая нечто новое, никогда ранее не существовавшее. Оно ориентировано не на приспособление к сложившимся конкретно социальным, логическим, психологическим установлениям, стереотипам и т. п., а их ломку, преобразование, нередко связанные даже с риском. Творческие способности человека проявляются в любой деятельности — научной, художественной, производственной, общественной, воинской,

Способности позволяют человеку заниматься одним или несколькими видами деятельности. В зависимости от сложности, многообразности и общественной значимости деятельности различают три уровня развития способностей:

1 — Одаренность — благоприятное сочетание способностей обеих групп, позволяющих человеку успешно заниматься несколькими видами деятельности. Например, академик Л. Д. Ландау в 13 лет закончил десятилетку. 14-летним студентом университета он занимался на двух факультетах: физико-математическом и химическом. В 18 лет Ландау стал внештатным аспирантом знаменитого Ленинградского физико-технического института, несмотря на то, что еще не имел университетского диплома.

2 — Талант — совокупность способностей, которые позволяют получать продукт деятельности, отличающейся оригинальностью и новизной, высоким совершенством и общественной значимостью.

3 — Гениальность — высшая степень одаренности, позволяющая человеку достичь общественно значимых, революционных результатов.

Способности — это индивидуально-психологические особенности человека, соответствующие требованиям данной деятельности и являющиеся условием успешного ее выполнения. Человек не рождается способным к той или иной деятельности. Способности формируются, складываются, развиваются в правильно организованной деятельности в течение жизни под влиянием обучения и воспитания.

В то же время в проявлении и развитии способностей существенную роль играют природные анатомо-физиологические свойства как предпосылки развития способностей. Эти природные предпосылки развития способностей называют задатками. Задатки — некоторые врожденные анатомо-физиологические особенности мозга, нервной системы, которые обуславливают индивидуальные различия между людьми. Задатки влияют на процесс формирования и развития способностей. При прочих равных условиях наличие благоприятных для данной деятельности задатков способствует успешному формированию способностей, облегчает их равновесие.

Большое значение для развития способностей имеет и характер человека. Именно характер определяет уровень развития способностей, причем одинаковое значение имеют как нравственные, так и волевые его черты. Недостаток волевых черт, как правило, приводит к потере тех возможностей, которые содержатся в анатомо-физиологических задатках, потому что развитие способностей требует постоянной деятельности, а осуществление деятельности связано именно с волевыми особенностями характера.

Выделяют два уровня развития способностей — репродуктивный и творческий. Человек, находящийся на первом уровне развития способностей, обнаруживает высокое умение усваивать готовые знания, овладевать той или иной деятельностью и осуществлять ее по предложенному образцу. На втором уровне развития способностей человек создает новое, оригинальное, открывает для себя неизвестное, овладевает деятельностью самостоятельно.

Всякая репродуктивная деятельность включает элементы творчества, а творческая — репродуктивную, без которой творчество вообще немыслимо.

Кроме указанных уровней, следует выделить виды способностей по их направленности или специализации. В этом плане в психологии изучают общие умственные способности и специальные способности.

Общие умственные способности — это способности, которые необходимы для выполнения не какой-то одной, а многих видов деятельности. К ним относят, например, такие качества ума, как умственная активность, критичность, систематичность, быстрота умственной ориентировки, высокий уровень аналитико-синтетической деятельности, сосредоточенное внимание и т. д. Общие способности в своей совокупности составляют основу способностей к обучению, к труду и к общению, поэтому они служат необходимой основой становления личности.

Под специальными способностями понимают такую систему свойств личности, которая помогает достигнуть высоких результатов в специальной области, например музыкальной, художественно-изобразительской, конструкторской, математической и т. д.

Специальные и общие способности тесно связаны между собой. Некоторые из специальных способностей требуют исключительного развития общих способностей. Такова, например, способность к труду: если она не будет сформирована у человека, то ни одна профессиональная способность не сможет быть развита. Если не будет сформирована способность к общению, человек не сможет стать полноценным руководителем, потому что для руководителя такая способность — одна из важнейших.

В. Н. Князев подчеркивает, что определить способности человека чрезвычайно трудно. Если бы существовали надежные методики распознавания хотя бы анатомо-физиологических задатков, лежащих в основе способностей, то был бы решен целый ряд очень важных для человечества проблем.

Основная для человека деятельность — трудовая. В труде способности раскрываются и развиваются. Выполнение трудовой деятельности, с одной стороны, предполагает наличие определенных

профессиональных способностей, а с другой, является одним из условий их развития. Так как профессиональные способности работников есть достояние организации, то отношение к условиям их развития требует самого пристального внимания.

Как развивать способности человека на рабочем месте? Каковы пути создания условий для развития профессиональных способностей? Один из путей — разнообразие трудовых заданий. Сложно представить себе развитие способностей в условиях труда однообразного, жестко регламентированного по способам, операциям. Расширение сферы трудовых заданий увеличивает область раскрытия имеющихся профессиональных способностей и дает возможность формироваться новым. Развитие способностей работника стимулируют такие формы организации труда, как расширение рабочих зон обслуживания, совмещение рабочих профессий в комплексных рабочих бригадах и т. д. Распределяя производственные задания, бригадир должен принимать во внимание то психологическое обстоятельство, что труд, разнообразный по целям и способам выполнения, служит существенным условием формирования способностей личности вообще и работника в частности.

Другое важное обстоятельство развития способностей в трудовой деятельности — разнообразие способов выполнения трудовых заданий, возможность для работника поиска более оптимальных трудовых действий, операций и методов работы. В трудовой бригаде должна целенаправленно создаваться атмосфера поощрения поиска лучших способов и методов работы, признания права самостоятельного выбора работником средств и способов труда.

С. Л. Рубинштейн основную сложность в определении способностей видит в том, что о способностях человека обычно судят по его продуктивности. Эта же последняя непосредственно зависит от наличия у человека хорошо отлаженной и исправно, гладко функционирующей системы соответствующих операций или умений, способов действий в данной области. Но наблюдая людей в жизни, нельзя отделаться от впечатления, что люди, по-видимому, вообще даровитые, иногда оказываются не очень продуктивными, дают не столько, сколько обещали, и, наоборот, люди, как будто менее даровитые, оказываются более продуктивными, чем можно было предполагать. Эти несоответствия объясняются разными соотношениями между совершенством, с которым осуществляются у человека процессы анализа и генерализации, и отработанностью, слаженностью надстраивающихся на этой основе операций, освоенных индивидом. В некоторых случаях бывает, что на базе генерализованных процессов, открывающих большие возможности, надстраивается слабо отработанная и неслаженная система операций и из-за несовершенства этого компонента способностей, а также условий характерологического и эмоционально-волевого порядка продуктивность оказывается относительно незначительной. В других же случаях, наоборот, на базе генерализованных аналитико-синтетических процессов менее высокого уровня достигается большая продуктивность благодаря большой отработанности опирающихся на эту базу операций. Продуктивность, эффективность деятельности, конечно, сама по себе важна, но она не непосредственно, не однозначно определяет внутренние возможности человека, его способности.

Способности формируются не только при усвоении продуктов, созданных в процессе исторического развития, но также их создания; процесс же создания человеком предметного мира — это и есть вместе с тем развитие им своей собственной природы.

# Глава 4. Темперамент и характер в трудовой деятельности

## 4.1. Темперамент в системе управления

Среди индивидуальных особенностей личности, которые ярко характеризуют поведение человека, особое место принадлежит темпераменту. Под темпераментом следует понимать природные особенности поведения, типичные для данного человека и проявляющиеся в динамике, тоне и уравновешенности реакций на жизненные воздействия. Темперамент окрашивает все психические проявления индивида, он сказывается на характере протекания эмоций и мышления, волевого действия, влияет на темп и ритм речи. Вместе с тем нужно помнить, что от темперамента не зависят ни интересы, ни увлечения, ни социальные установки, ни моральная воспитанность личности.

Учение о темпераменте возникло еще в древности. Врачи Гиппократ, а затем Гален сделали попытку объяснить индивидуальные особенности поведения людей. Гиппократ (V в. до н. э.) считал, что в теле человека имеются четыре жидкости: кровь, слизь, желтая и черная желчь. Преобладание одной из них и определяет тип поведения человека. Названия темпераментов, данных по названию жидкостей, сохранились до наших дней. Гиппократ правильно описал типы, но не смог научно объяснить их. Наиболее успешную попытку связать темперамент с особенностями организма человека предпринял И. П. Павлов. Он предположил, что темперамент зависит от особенностей высшей нервной деятельности человека.

Этими особенностями являются:

- 1) сила нервной системы, под которой понимают и работоспособность нервной клетки, и способность нервной системы выдерживать большие нагрузки, т. е. вырабатывать условные связи;
- 2) уравновешенность процессов возбуждения и торможения, их определенный баланс между собой;
- 3) подвижность — способность нервных процессов быстро сменять друг друга. Она обеспечивает приспособление к неожиданным и резким изменениям обстоятельств. И. П. Павлов пришел к выводу, что в основе каждого из четырех видов темпераментов лежит то или иное соотношение данных особенностей, которое было названо типом высшей нервной деятельности.

Темперамент — психическое свойство, особенности которого зависят от условий жизни и деятельности конкретного человека. Поэтому характеристика не исчерпывается простым указанием на тип ВНД свойственного для данного темперамента.

Однако один из виднейших учеников Павлова, Б. М. Теплов предупреждал, что не может быть простой однозначной зависимости между типом как сочетанием свойств нервной системы и типом как характерной «картиной» поведения, т. е. темпераментом. Но это не значит, конечно, что между ними нет никакой зависимости. Свойства нервной системы не предопределяют никаких определенных форм поведения, но образуют почву, на которой легче формируются одни формы поведения, труднее — другие.

От Павлова ведут свое начало две мысли, получившие очень широкую известность: положение о трех основных свойствах нервной системы (сила нервной системы, уравновешенность процессов возбуждения и торможения, подвижность нервных процессов) и положение о четырех основных типах нервной системы.

Учение о четырех типах ни в коей мере не вытекает из павловского положения о трех основных свойствах нервной системы. Сначала Павлов строил классификацию типов на принципе уравновешенности процессов возбуждения и торможения, затем он положил в основу классификации принцип силы нервной системы, отодвинув принцип уравновешенности на второе место, в последнем варианте классификации он сознательно использовал последнее из намеченных им свойств нервной системы — подвижность нервных процессов. Но как бы не менялся принцип классификации (т. е. понимание основных свойств нервной системы), неизменным осталось число «четыре» в перечне основных типов (по-видимому, известную роль играло здесь идущее от античных времен учение о четырех темпераментах). Важно подчеркнуть, что оно не вытекало из учения об основных свойствах нервной системы. В последней и самой подробной статье Павлова, посвященной этой проблеме, он

сам указывал, что возможных комбинаций основных свойств нервной системы может быть, по крайней мере, двадцать четыре, но не отказался все же от идеи «четырёх типов».

Нет никаких ни теоретических, ни экспериментальных оснований считать, что число основных типов нервной системы равно четырём. В последнее время авторы, свободные от гнета предрассудка о четырёх типах, но стремившиеся построить классификации типов, получали совсем другое число типов.

Проявления каждого из основных свойств нервной системы образуют некоторый «синдром», т. е. комплекс связанных друг с другом, коррелирующих друг с другом показателей. При этом один из показателей является основным, или референтным: он наиболее непосредственно характеризует данное свойство, выявляет признак, определяющий его.

Первое и наиболее подробно изученное свойство — сила нервной системы по отношению к возбуждению. Основной, определяющий признак этого свойства — способность нервной системы выдерживать, не обнаруживая запредельного торможения, длительное или часто повторяемое возбуждение.

Работы Теплова показали, что с этим основным показателем силы нервной системы по отношению к возбуждению коррелирует следующая группа показателей:

1. Сопrotивляемость к тормозящему действию посторонних раздражителей.
2. Некоторые особенности концентрации (или, наоборот, иррадиации) процесса возбуждения.
3. Характер проявления закона силы.
4. Величина абсолютных порогов зрения и слуха: чем больше сила нервной системы, тем больше пороги, или, иначе говоря, тем меньше чувствительность нервной системы. Слабая нервная система — это нервная система высокой чувствительности.

Последний пункт заслуживает особенного внимания. Это положение, противоречащее ранее распространённому мнению, опровергает мысль о том, что некоторые типы нервной системы следует расценивать как «хорошие», другие — как «плохие». Слабую нервную систему, т. е. нервную систему маловыносливую, но высокочувствительную, нельзя считать во всех случаях «худшей», чем сильную нервную систему — выносливую, но малочувствительную. Для одних видов деятельности предпочтительнее одна из них, для других — Другая. Следует вообще отказаться от оценочного подхода к таким свойствам, как сила или слабость, подвижность или инертность, возбудимость или тормозимость нервной системы.

Вторым свойством нервной системы следует, по-видимому, считать силу ее по отношению к торможению. Основной признак этого свойства — способность нервной системы выдерживать длительное или часто повторяемое действие тормозного раздражителя. Имеющийся в нашем распоряжении, пока еще небольшой, экспериментальный материал говорит о том, что экспериментальным испытанием этого свойства может быть удлинение или многократное повторение через короткие интервалы дифференцировочного раздражителя.

«Динамичная» по отношению к возбуждению нервная система быстро образует положительные условные связи, «динамичная» по отношению к торможению быстро образует тормозные связи. Сравнительная легкость образования тех и других связей характеризует баланс, или уравновешенность, по динамичности. Имеются основания думать, что то, что обычно называют уравновешенностью нервной системы, относится скорее к уравновешенности по динамичности, чем к уравновешенности по силе.

Следовательно, более целесообразно сохранить термин «подвижность» за свойством, характеризующимся скоростью переделки знаков раздражителей.

Показатели скорости возникновения и прекращения процесса возбуждения не коррелируют со скоростью переделки, хорошо коррелируют друг с другом. Свойство нервной системы, которое они характеризуют, Б. М. Теплов предлагает назвать «лабильностью».

Свойства темперамента определяют прежде всего динамику психической жизни человека. О темпераменте можно судить по нескольким основным его свойствам.

Сензитивность (чувствительность) — о ней судят по тому, какая наименьшая сила внешнего воздействия необходима для того, чтобы у человека возникла та или иная психическая реакция, с какой скоростью эта реакция возникает. Реактивность — это свойство проявляется в том, с какой силой и энергией человек реагирует на то или иное воздействие. Активность — об этом свойстве судят по тому, с какой энергией человек сам воздействует на окружающий мир, по его настойчивости, сосредоточенности и т. д.

Пластичность и противоположное качество — ригидность. Они проявляются в том, насколько легко и быстро приспосабливается человек к внешним воздействиям. Пластичный моментально перестраивает поведение, когда обстоятельства меняются. Ригидный с большим трудом меняет привычки и суждения.

К свойствам темперамента также можно отнести темп психических реакций, эмоциональную возбудимость, соотношение реактивности и активности и другие. К. Юнг заметил, что если для одних людей наибольшее значение имеют внешние предметы и явления, если одни обращены, так сказать, вовне, то другие углублены в свою внутреннюю жизнь, их не столько интересуют внешние события, сколько собственные переживания и собственная личность. Первых он назвал экстравертированными, а вторых — интровертированными. Исследования других психологов показали, что интрои экстраверсия очень ярко проявляются, прежде всего, в процессе общения. Среди наиболее часто встречающихся типов темпераментов в зависимости от сочетания таких свойств нервной системы, как сила, подвижность и уравновешенность, практический интерес представляют шесть его разновидностей:

- сильный сангвиник (уравновешенность, сила, подвижность);
- подвижный холерик (сила, подвижность, неуравновешенность);
- неуравновешенный холерик (подвижность, неуравновешенность, слабость);
- слабый меланхолик (неуравновешенность, слабость, инертность);
- инертный меланхолик (слабость, инертность, уравновешенность);
- уравновешенный флегматик (инертность, уравновешенность, сила).

Для анализа служебной деятельности представляют интерес обобщенные характеристики данных типов темпераментов. Темперамент не определяет уровень общих или специальных (профессиональных) способностей. Люди одного и того же типа темперамента могут быть высокой малоспособны, а люди различного темперамента могут успешно работать в одной области. Но те или иные свойства темперамента в одних обстоятельствах профессиональной деятельности могут способствовать достижению успеха, в других при той же деятельности мешать ему, потребуют больших усилий человека для ее выполнения.

Есть профессии, предъявляющие к определенным свойствам темперамента очень высокие требования, например, к выдержке, к самообладанию или скорости реакции. Тогда необходимым условием успеха становится отбор людей с тем типом темперамента, который пригоден для данной профессии. Психологи проанализировали, как типы темперамента проявляются в поведении людей, в отношении к трудовой деятельности, к другим людям и к самому себе.

## **Сангвиник.**

Надежен в любой работе, кроме монотонной, однообразной и медлительной. Ему по душе живая, подвижная работа-, требующая смекалки и находчивости. Сангвинический темперамент характеризуется высокой психической активностью, энергичностью, работоспособностью, быстротой и живостью движений, разнообразием и богатством мимики, быстрым темпом речи. Целеустремлен и поэтому настойчиво и терпеливо добивается своей цели. Вработывается сравнительно быстро, работает ритмично. Неудачи и ошибки его не расстраивают. Предпочитает самостоятельность и свободу действий. В отношениях с сангвиником нельзя злоупотреблять длительными поучениями и тщательным объяснением задач. Наиболее эффективно — спокойное и корректное к нему отношение.

Сангвиники общительны, контактные, жизнерадостны, не склонны к беспокойству. Они стремятся к частой смене впечатлений, легко и быстро отзываются на окружающие события. Эмоции преимущественно положительные, быстро возникают и быстро сменяют одна другую. В трудовой деятельности сангвиники, как правило, проявляют себя как достаточно цельные и высокоактивные

люди. Поведение и деятельность сангвиника обычно хорошо организованы, продуманы и легко контролируются. Высокий рационализм, организованность в работе, четкость в постановке задач, систематичность в исполнении свойственны большинству людей этого темперамента.

Для сангвиников характерна определенная склонность к лидерству. Их способность действовать целенаправленно, подчинять работе всего себя, не ставить работу в зависимость от своего настроения создают необходимые предпосылки для выполнения организаторской деятельности.

Сангвиники обычно обладают значительными творческими возможностями и большой работоспособностью. Они легко привыкают к новым требованиям и обстановке, усваивают нормы и стандарты поведения, принятые в данной социальной группе, включаются в групповую деятельность. Для них также характерны быстрое переключение с одного вида работы на другой, освоение и перестройка навыков, гибкость ума.

У них развито чувство собственного достоинства, собственной значимости и уверенности в своем влиянии. Самооценка сангвиника или адекватна, или несколько завышена, она формируется на основе адекватного отражения своих возможностей, умений и навыков. Положительная самооценка в сочетании со склонностью к лидерству дает сангвинику возможность добровольно, самостоятельно принимать на себя ответственность за решение групповых задач и проблем. Отражая достаточно точно умения, возможности, навыки, способности, самооценка сангвиника пластична, она меняется в зависимости от объективного содержания получаемого им опыта и может повышаться или понижаться в зависимости от успеха или неудач.

В отношениях с другими людьми сангвиники характеризуются высокой общительностью, обилием знакомств, различных контактов с людьми. Высокая общительность способствует получению самой обширной и разнообразной информации в группе, что дает возможность широкого влияния на поведение людей. Указанные свойства и качества достаточно выразительно выступают в собственном поведении человека сангвинического типа темперамента, что дает возможность окружающим достаточно точно и правильно его оценить, хорошо понимать его, строить четкую линию отношений с ним.

Менеджеру с сангвиническим темпераментом присущи такие положительные качества, как целеустремленность и настойчивость, большая подвижность и легкая приспособляемость к новой обстановке, умение четко и уверенно действовать в сложных условиях, гибкость ума и сосредоточенность внимания, высокая продуктивность при динамической работе, оптимизм и склонность к юмору, общительность и коллективизм, стремление к лидерству, умение быстро найти контакт с подчиненными и завоевать авторитет, постоянное стремление к духовному обогащению и самовоспитанию.

У недостаточно воспитанного менеджера-сангвиника могут проявиться такие отрицательные качества, как формальное отношение к своим обязанностям при потере интереса к службе, упрямство и раздражительность в ответ на критику, ненадежность в дружбе, неосмотрительность и беспечность в опасных условиях.

## **Холерик.**

Характеризуется высоким уровнем психической активности, энергичностью действий, резкостью, стремительностью, силой движений, их быстрым темпом. Проявляет излишнюю поспешность, недослушав объяснение, задает вопросы, стремится все схватить «на лету». В работе бывает очень старателен и увлечен, но, допустив несколько ошибок и встретив препятствия, может «остыть». При выполнении ответственных заданий у него может возникнуть повышенная напряженность и обостриться чувство ответственности. Поэтому в нем нужно побуждать и укреплять уверенность в успехе, не допуская излишней самоуверенности. Наиболее продуктивен холерик на циклических работах, когда максимальное напряжение сил сменяется более спокойным периодом. Вработываемость у холерика быстрая, но ритм работы неравномерный. Для ярко выраженного холерика свойственно плохое самообладание. И здесь спокойствие и выдержка «охлаждают» холерика. Его неровное поведение нужно подвергать корректной, но строгой критической оценке.

Холерик склонен к сменам настроения, вспыльчив, нетерпелив, подвержен эмоциональным срывам.

Иногда бывает агрессивным. Как и сангвиник, холерик отличается высокой чувствительностью к внешним воздействиям. Для него характерна большая устойчивость стремлений, интересов, настойчивость. В связи с этим холерикам трудно переключать внимание. Представители этого типа

отличаются большой возбудимостью и неуравновешенностью. Для поведения холерика типичен высокий подъем эмоционального состояния и наоборот, эмоциональные спады, состояние депрессии, т. е. цикличность эмоциональных состояний. В состоянии эмоционального подъема у них высокая работоспособность, исключительная инициатива и творческий порыв.

Холерику противопоказаны монотонные, однообразные виды работы, требующие терпения и усидчивости. Наоборот, работа, требующая самостоятельного поиска или смены обстановки, условий и инструмента, выполняется им более продуктивно. В отношении к самому себе у холерика также наблюдается неустойчивость, связанная с переживаемыми эмоциональными состояниями. При подъеме эмоционального состояния самооценка или адекватная, или заниженная. Появляется излишняя самокритичность, желание пострадать, пожаловаться. Таким образом, самооценка характеризуется скорее не степенью адекватности, а динамикой изменения, которая полностью зависит от характера эмоциональных переживаний. В общении с людьми холерик допускает резкость, вспыльчивость, раздражительность, эмоциональную несдержанность, что часто не дает ему возможности объективно оценить поступки людей, служит причиной конфликтных ситуаций в коллективе. Отношение его к другим людям также может полярно изменяться в зависимости от фаз психического, эмоционального состояния: при эмоциональном подъеме вера в другого человека, желание ему помочь, стать другом, братом, а при спаде — подозрительность, недоверие, замкнутость, необщительность. В связи с тем, что отношение к людям и поведение холерика крайне изменчивы, а нередко полярно противоположны, приспособиться, адаптироваться к такому человеку порой трудно. В отношениях с членами коллектива, в общении нередко образуется барьер, вызванный трудностями прогнозирования его поступков. Однако его психодинамические свойства достаточно выразительны, что позволяет людям хорошо их обнаруживать и оценивать, и в соответствии с этим строить вполне адекватную линию поведения.

Менеджеру с холерическим темпераментом присущи быстрота реакции, подвижность и энергичность в служебной деятельности, постоянное стремление быть впереди всех, умелое командование подчиненными. В сложных условиях действует смело, самоотверженно, любит рисковать и преодолевать опасность. В общественной работе проявляет большую активность, критичность, инициативность, самостоятельность. Холерик весьма общителен, легко устанавливает эмоциональные связи, настойчиво стремится к лидерству, чрезвычайно чувствителен к общественному мнению и оценкам подчиненных.

У недостаточно культурного менеджера-холерика можно наблюдать такие отрицательные качества, как неуравновешенность и несдержанность, грубость и бестактность, самонадеянность и зазнайство. Он часто стремится к особому положению в коллективе, легко меняет друзей, открыто высмеивает недостатки слабых, бывает злопамятен, мстителен. Настроение неустойчиво, чувства меняются резко и неожиданно. Холерик может быть источником конфликтов и напряжений в подразделении. Будучи уволен, он часто возглавляет группу нарушителей дисциплины, распространяет негативные традиции.

## **Меланхолик.**

Сходен с флегматиком, но его отличает медлительность, хотя за этим скрывается большая эмоциональность, возбудимость и впечатлительность. Успешно работает в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых, ответственных действий. Вработывается относительно медленно, ритм работы сохраняет недолго, с «затуханиями». Может отвлекаться в мыслях или на незначительные внешние раздражители, допуская ошибки. Успешно работает в одиночку, без частых контактов. Большое значение имеет для него настроение. Поэтому руководитель и товарищи по работе должны быть особенно внимательны, чтобы своевременно оказать ему поддержку и помощь. Только чувствуя такую помощь, меланхолик работает успешно.

Человек меланхолического типа темперамента характеризуется низким уровнем психической активности, замедленностью движений, сдержанностью моторики речи и резкой утомляемостью. Меланхолика отличает высокая эмоциональная чувствительность, глубина и устойчивость эмоций при слабом их внешнем выражении. При неблагоприятных условиях у меланхолика может возникнуть повышенная эмоциональная ранимость, замкнутость, отчужденность. Меланхолики чрезмерно обидчивы, болезненно чувствительны. Мимика и движения у них невыразительны, голос тихий, движения бедны. Редко смеются во весь голос, у них пониженная активность, трудности заставляют их опускать руки; из-за повышенной утомляемости снижается работоспособность. Длительное и сильное напряжение вызывает у них замедление деятельности, а затем и полное ее прекращение. В подобной ситуации они быстро утомляются.

Эти люди склонны к замкнутости, избегают общения с малознакомыми, новыми, неизвестными им людьми. Нерешительны в трудных обстоятельствах. Проявляют неловкость в новой обстановке. Однако

в благоприятной привычной обстановке, особенно в хорошем дружном коллективе, меланхолики могут успешно вести порученное дело. Проявляют настойчивость в преодолении трудностей. Их труд наиболее продуктивен там, где нужны высокая чувствительность, вдумчивость, осторожность. Самооценка меланхолика, как правило, заниженная, что не дает им возможности достаточно полно раскрыть имеющиеся возможности, умения, навыки, способности. Заниженная самооценка у человека меланхолического темперамента как бы блокирует реализацию имеющихся возможностей, мешает не только проявлению имеющихся способностей, но и отрицательно воздействует на их развитие. Даже тогда, когда меланхолики объективно достигают какого-то положительного успешного результата деятельности, они для себя считают этот успех случайным. Заниженная, невысокая самооценка служит причиной их внутреннего дискомфорта или внутреннего конфликта. Этот внутренний дискомфорт или даже конфликт может быть компенсирован при контактах в группе стремлением к групповой защите. В отношении к другим людям меланхолики часто мягки, тактичны, чутки, отзывчивы и легко обнаруживают в них эти качества.

Менеджер с неуравновешенным меланхолическим темпераментом обладает высокой чувствительностью и подвижностью психических процессов, быстрым восприятием приказаний старших начальников, активностью в общественной работе, умением выдвинуть хорошую идею, провести диспут. В спокойной обстановке хорошо справляется с обязанностями руководителя младшего звена, находится в постоянной готовности к действиям. Вместе с тем у него наблюдаются такие недостатки, как вспыльчивость, неуравновешенность, импульсивность, склонность к необдуманному поступкам, проявление грубости и раздражительности, придирчивости и предвзятости. Испытывает неуверенность и даже страх перед старшим начальником, волнуется перед получением нового задания, с большим трудом его выполняет. Среди подчиненных часто авторитетом не пользуется, конфликтует с другими менеджерами.

Менеджер со слабым меланхолическим темпераментом отличают добросовестность, усердие, старание. Ему свойственны исполнительность, повышенное чувство ответственности, принципиальность, справедливость, отзывчивость, деликатное отношение к подчиненным, критичность и самокритичность. Его иногда называют добрым и хорошим товарищем, душой коллектива. Среди типичных недостатков в деятельности и общении такого служащего можно наблюдать быструю утомляемость, нерешительность и осторожность, замкнутость и необщительность, малую инициативность и подверженность чужому влиянию, пессимизм и упрямство.

Менеджерам с инертным меланхолическим темпераментом присущи усердие и аккуратность при выполнении привычных обязанностей, ровное настроение, скромность и тактичность, самокритичность и постоянство в дружбе. С подчиненными поддерживает уставные взаимоотношения, редко спорит, в конфликтах участия не принимает, проявляет внимание к просьбам и предложениям подчиненных, спокойно воспринимает похвалу, тщательно анализирует свою деятельность. Но у него могут быть и недостатки такого рода: серьезные затруднения в переключении с одного вида деятельности на другой, неуверенность действий в сложной обстановке, заторможенность реакций и пассивность в учебе, отсутствие решительности и инициативы в опасных условиях, безразличие к мнению коллектива, критике со стороны начальников, попустительство и лень.

## **Флегматик.**

Ему наиболее подходит работа, в которой нет быстрых, разнообразных движений, темп работы средний. Сильные стороны — усидчивость, выдержка, умение долго сохранять значительное напряжение. Готовится к работе обстоятельно и тщательно, вработывается сравнительно долго. Наиболее успешно справляется с монотонной, однообразной работой, настойчив. В обычной обстановке флегматика необходимо поторапливать, но поторапливать, не упрекая в медлительности, а подбадривая и помогая. В случае упущений со стороны флегматика руководитель может требовать строго и даже жестковато.

Человек с флегматическим темпераментом характеризуется низким уровнем психической активности, медлительностью, невыразительностью мимики, трудно переключается с одного вида деятельности на другой и приспосабливается к новой обстановке. У флегматика преобладает спокойное, ровное настроение. Его трудно рассмешить, вызвать гнев или опечалить; когда все смеются, он остается невозмутимым. Он спокоен при больших неприятностях. Отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием, медленным темпом движения, речи. Ненаходчив. Медленно сосредотачивается, тяжело приспосабливается к новой обстановке, перестройке навыков и привычек. В деятельности проявляет основательность, продуманность, упорство. Склонен к порядку. Как правило, доводит начатое дело до конца. Высоко продуктивен в деятельности, которая требует методичности, точности, пунктуальности. При перемене условий труд флегматиков продуктивен только в том случае, если новые методы и способы деятельности основаны на хорошо проверенных, знакомых, испытанных ими

решениях. Инновации применимы только тогда, когда они методично, детально, последовательно расписаны.

Самооценка у человека флегматического темперамента устойчивая, адекватная. Он точно оценивает свои умения, возможности, навыки; хорошо знает, какую работу он может выполнить. Он уверен в себе, солиден, надежен. В отношении к людям флегматик всегда ровен, спокоен, в меру общителен, обязателен.

Для флегматика характерны инертность, малоподвижность, ему нужно время для того, чтобы сосредоточиться при переключении с одного вида деятельности на другой, требуется время для раскачки. Инертность сказывается и в косности стереотипов его поведения, в трудностях их перестройки, что приводит к излишней фиксированности характера, недостаточной его гибкости. В неблагоприятных обстоятельствах у флегматика могут выработаться безразличное, равнодушное отношение к труду, к окружающей жизни, людям и даже к самому себе.

Менеджеру с флегматическим темпераментом свойственны надежность в службе и работе, уверенность и самообладание, упорство и настойчивость, умение терпеть и безропотно переносить тяготы и лишения, авторитетность среди подчиненных, желание оказать им любую помощь, постоянство в дружбе с одним или двумя коллегами, в сложных условиях действует бесстрашно, не страшится эмоциональных перегрузок, в конфликты не вступает, стремится до конца выполнить намеченное.

Недостатки менеджера-флегматика: с трудом овладевает новыми знаниями и навыками, не умеет быстро реагировать на приказы и распоряжения, не стремится избавиться от плохих привычек и стереотипов мышления, на критические замечания реагирует спокойно, пассивен в общественной работе, с предубеждением относится к отдельным подчиненным, бывает ленив и инертен. Он не способен одновременно решать несколько задач, быстро переключаться с одного задания на другое.

Рассмотренные характеристики свидетельствуют, что достоинства одного типа (например, флегматика) являются недостатками другого типа (например, неуравновешенного меланхолика). Но чистые темпераменты встречаются крайне редко. Как правило, у людей проявляются такие качества, которые нельзя относить к конкретному типу темперамента. Тем не менее, исследования показали, что работники с сильной, подвижной и уравновешенной нервной системой добиваются лучших результатов, чем их коллеги со слабой, инертной и неуравновешенной нервной системой.

У людей одного и того же типа темперамента степень выраженности психологических качеств может быть различной. Хотя каждого человека можно отнести к определенному типу темперамента, индивидуальные различия между ними бесконечно разнообразны. Свойства темперамента во многом зависят от врожденных анатомо-физиологических особенностей человека. И. П. Павлов и его последователи научно доказали зависимость типа темперамента от типа нервной системы. Однако социальные качества человека не предопределяются свойствами его темперамента. Люди совершенно различного темперамента могут обладать одинаковыми социальными свойствами, и наоборот, люди одинакового темперамента могут быть очень различны по своим личностным качествам.

Темперамент также не определяет однозначно и черт характера человека. Одни свойства темперамента способствуют формированию определенных черт характера, другие — противодействуют. Потому в зависимости от типа темперамента необходимо использовать индивидуальные приемы воздействия на человека, чтобы воспитать нужные свойства характера. Так, чтобы воспитать прилежание у меланхолика, в нем лучше поддерживать уверенность в своих силах одобрением, а по отношению к сангвинику скорее надо проявлять бескомпромиссную требовательность.

Существует и обратная зависимость проявления темперамента от характера человека: благодаря определенным чертам характера человек может сдерживать нежелательные при данных обстоятельствах проявления темперамента.

## **4.2. Характер**

У каждого человека черты и качества личности соединены по-разному. Неповторимое, индивидуальное сочетание психологических черт личности представляет собой характер»

Характер — это своеобразие склада психической деятельности, проявляющееся в особенностях социального поведения личности и в первую очередь в отношениях к людям, делу, к самому себе.

Характер формируется в процессе познания окружающего мира и практической деятельности. От круга впечатлений и разнообразия деятельности зависят полнота и сила характера. Основа, главный стержень характера складывается постепенно, укрепляется в процессе жизни и становится типичной для данного человека, а конкретные проявления характера могут видоизменяться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, под влиянием людей, с которыми он общается. Оставаясь самим собой, человек может проявлять то большую, то меньшую открытость или замкнутость, решительность или нерешительность, твердость или мягкость. Некоторые сдвиги в характере наблюдаются при старении организма, продолжительной болезни или других изменениях в психике.

Отдельные свойства характера зависят друг от друга, связаны друг с другом и образуют целостную организацию, которую называют структурой характера. В структуре характера выделяют две группы черт. Под чертой характера понимают те или иные особенности личности человека, которые систематически проявляются в различных видах его деятельности и по которым можно судить о его возможных поступках в определенных условиях. К первой группе черт относятся черты, выражающие направленность личности (устойчивые потребности, установки, интересы, склонности, идеалы, цели), систему отношений к окружающей действительности и представляющие собой индивидуально-своеобразные способы осуществления этих отношений. Ко второй группе относятся интеллектуальные, волевые и эмоциональные черты характера.

Определить структуру, или строение, характера человека — значит выделить в характере основные компоненты и установить обусловленные ими специфические черты в их сложном отношении и взаимодействии. В характере как психическом вкладе, как целостной системе свойств, отражающих историю взаимодействия личности с условиями жизни, всегда можно выделить основные звенья системы, или динамические стереотипы, которые закрепляются внешними воздействиями и которые характеризуют поведение человека в данных условиях жизни. В содержательном плане характер рассматривается как система **отношений человека к окружающему миру, деятельности, другим людям, к самому себе.**

Отношение к окружающему миру выражается в направленности личности, которая проявляется и действиях, поступках, поведении и определяется мировоззрением человека, его потребностями.

По отношению людей к окружающему миру можно говорить о характерах идейных и безыдейных. Идейный характер свойственен человеку, имеющему определенные устойчивые взгляды и поступающему в соответствии с ними. Наоборот, человек с безыдейным характером либо вообще не имеет твердых взглядов и убеждений, либо действует вразрез с ними, подчиняясь чувствам, обстоятельствам или постороннему влиянию.

Важной чертой идейного характера, выраженной по отношению к окружающему, является его целенаправленность. Она проявляется в наличии у человека системы ближних и дальних целей, обусловленных его мировоззрением.

По отношению к труду различают деятельные и бездеятельные характеры. Человеку с деятельным характером присуща целеустремленность, которая делает труд организованным; придает ему общественную значимость и моральную ценность. Деятельные, но неорганизованные люди внешне суетливы, отличаются отсутствием целеустремленности или неумением подчинить свои действия своим мыслям.

Люди, обладающие бездеятельным характером, пассивны. Бездеятельность вместе с тем может вызываться глубокой внутренней противоречивостью человека. Но и в этом случае она не может быть оправдана.

Отношение к людям проявляется во взаимоотношениях с товарищами, в совместной деятельности в коллективе. По этому принципу различают людей с общительными и замкнутыми характерами.

В жизни встречаются люди с общительным поверхностным характером. Они легко завязывают знакомства, в основе которых отсутствует осознание какой бы то ни было общности. Таких людей обычно называют легкомысленными. Они способны на различного рода неожиданности, и поэтому за ними требуется постоянный контроль. Общительность человека может быть избирательной, основывающейся на интересе к людям, одинаково с ним мыслящим. Подобная общительность положительна, она характеризует человека как принципиального, последовательного.

Замкнутый характер может быть следствием отрицательного или безразличного отношения к людям, или глубокой внутренней сосредоточенности (и тогда она не свидетельствует о безразличии), или недоверия к ним, осторожности, что бывает, когда человек живет в чужой ему среде.

В структуре характера важную роль играет отношение к самому себе. Каждый человек определенным образом относится к самому себе. Это отношение содержит в себе осознание своего положения в коллективе, обществе и обязанностей перед ними. Переоценка своей значимости, возможностей и потребностей свойственна людям с эгоистическим характером. Эгоист ставит себя, свои личные интересы выше интересов коллектива, поэтому такой человек ненадежен, на него нельзя положиться. Люди с такой чертой характера в последующем, в период службы, испытывают большие трудности во взаимоотношениях с сослуживцами. Человек с альтруистическими чертами характера превыше всего ставит интересы коллектива, других людей. Альтруизм — важная черта характера, без которой невозможно существование подлинного коллектива.

Среди свойств характера принято различать общие (глобальные) и частные (локальные). Глобальные свойства характера оказывают свое действие на широкую сферу поведенческих проявлений. Принято выделять пять глобальных черт характера (А. Г. Шмелев, М. В. Бодунов, У. Норман и др.):

1) самоуверенность — неуверенность;

2) согласие, дружелюбие — враждебность;

3) сознательность — импульсивность;

4) эмоциональная стабильность — тревожность;

5) интеллектуальная гибкость — ригидность. Такие черты, как экстраверсия — интроверсия, сопоставляются с такими глобальными чертами характера, как уверенность и неуверенность. Так, общительность, экстравертированность склонны проявлять уверенные в себе люди, а неуверенные в себе проявляют замкнутость, интровертированность.

Среди локальных, частных свойств характера, которые влияют на частные, узкие ситуации, можно выделить следующие: общительность — замкнутость, доминантность (лидерство) — подчиненность, оптимизм — уныние, совестливость — бессовестность, смелость — осторожность, впечатлительность — «толстокожесть», доверчивость — подозрительность, мечтательность — практицизм, тревожная ранимость — спокойная безмятежность, деликатность — грубость, самостоятельность — конформизм (зависимость от группы), самоконтроль — импульсивность, страстная увлеченность — апатичная вялость, миролюбивость — агрессивность, деятельная активность — пассивность, гибкость — ригидность, демонстративность — скромность, честолюбие — неприязнительность, оригинальность — стереотипность.

## Оценка характера.

Каждый характер индивидуален, но, несмотря на это, характерам можно давать некоторые общие оценки: по содержанию, силе, наличию или отсутствию тех или иных черт. Оценка по содержанию осуществляется указанием на особенности отношений человека к себе, другим людям, труду, окружающему. Это основная оценка, без которой нельзя конкретно и правильно судить о характере.

Оценка характера по силе: сильными называют характеры тех людей, чьи поступки, поведение соответствуют их знаниям и убеждениям. Человек с сильным характером — надежный человек. Если знать его взгляды, убеждения то можно уверенно предвидеть, как этот человек поступит в той или иной ситуации.

Оценка характера по свойственным ему чертам: волевые — самостоятельность, самообладание, непреклонность, твердость, упорство; эмоциональные — уравновешенность, порывистость, страстность, впечатлительность; интеллектуальные — глубокомыслие, сообразительность, находчивость и др.

Характер, отражая жизнь, в свою очередь влияет на образ жизни. Человек с твердым и решительным характером может преодолеть любые препятствия и добиться осуществления поставленной цели, использовав все возможности и рационально организовав свою жизнь, свой труд.

Характер имеет большое значение не только для самой личности, но и для общества. Жизнь и работа коллектива, особенно настроение каждого человека, определяются качествами характеров индивидов. Случается так, что один человек с трудным характером мешает жить всему коллективу. Из-за такого человека в коллективе возникают нередко конфликтные отношения, склоки, которые отражаются на работе и жизнеощущениях всех людей. Чтобы изучить характер, необходимы длительные наблюдения в различных ситуациях.

## Акцентуации характера.

Как считает известный немецкий психиатр К. Леонгард, у 20-50 % людей некоторые черты характера столь заострены (акцентуированы), что это при определенных обстоятельствах приводит к однотипным конфликтам и нервным срывам.

Акцентуация характера — преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми. Выраженность акцентуации может быть различной — от легкой, придающей человеку шарм, до патологической.

Леонгард выделяет 12 типов акцентуации, каждый из которых предопределяет избирательную устойчивость человека к одним жизненным невзгодам при повышенной чувствительности к другим, к частым однотипным конфликтам, к определенным нервным срывам. В благоприятных условиях, когда не попадают под удар именно слабые звенья личности, такой человек может стать и незаурядным; например, акцентуация характера по так называемому экзальтированному типу может способствовать расцвету таланта артиста, художника.

Акцентуации характера часто встречаются у подростков и юношей (50-80 %). Определить тип акцентуации или ее отсутствие можно с помощью специальных психологических тестов, например, теста А. И. Личко. Нередко приходится иметь дело с акцентуированными личностями, и важно знать и предвидеть специфические особенности поведения таких людей.

Приведем краткую характеристику особенностей поведения в зависимости от типов акцентуации:

1. Для человека с гипертимической (гиперактивной) акцентуацией характерно чрезмерно приподнятое настроение. Он всегда весел, разговорчив, очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань недозволенного. Как правило, у него отсутствует самокритичность. Представители этого типа — подвижные люди, легко сходящиеся с другими членами коллектива. Они почти всегда находятся в приподнятом настроении. В группе такие люди стремятся к лидерству, но официальные обязанности их тяготят, они не любят выполнять повседневную мелкую работу. Например, не стоит такого человека назначать бригадиром, ежедневно подводящим итог проделанной работы, но, используя легкость овладения такими работниками непривычным сложным заданием и их стремление к лидерству, можно, с их согласия, предложить остальным членам коллектива обращаться к ним за консультацией в случае возникновения каких-либо затруднений. Если такому человеку работа неинтересна, то он может нарушать дисциплину.

2. Дистимичная акцентуация предполагает постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность. Такой человек тяготеет шумным обществом, с сослуживцами близко не сходит, в конфликты вступает редко, чаще является в них пассивной стороной. С подобными людьми очень важно проявлять максимальную тактичность, так как даже резкое высказывание может надолго выбить их из колеи, в силу чего производительность их труда может упасть до нижней предельной отметки. Их нужно подбадривать, говорить им комплименты. В силу постоянного ожидания неприятностей у них с утра обычно плохое настроение, поэтому важно четко распланировать их день или требовать тщательно составленного плана еще с вечера, чтобы они заранее настраивались на спокойную работу.

3. Циклоидный характер проявляется в том, что активность циклически меняется (от высокой с усилением общительности и работоспособности до низкой с преобладанием подавленности). Причем, повышенное настроение захватывает такого человека ненадолго, чего не скажешь о пониженном. Периоды гипоманиакальной активности перемежаются периодами депрессий. Такого человека невозможно заставить трудиться весь день с полной отдачей. Нужно помнить о том, что во второй половине дня он будет работать значительно слабее, чем в первой, поэтому организовывать работу так, чтобы основные дела он выполнял в наиболее выгодный для себя и производства период активности.

4. Эмотивный тип характеризуется чрезмерной чувствительностью, ранимостью. Человек глубоко переживает малейшие неприятности, излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение. Это люди с неустойчивым настроением, которое изменяется даже по ничтожному поводу. Они очень чувствительны как к похвале, так и к порицанию. Их окрыляет любой успех и подавляет любая неудача. Руководителю важно вовремя приободрить такого работника, показать, что трудности, с которым он сталкивается при выполнении очередного задания, носят временный характер, и наметить пути их преодоления.

5. Для демонстративного (истероидного) типа характерно стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой (слезы, обмороки, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь). Истероид легко забывает о своих неблагоприятных поступках, об обидах, нанесенных другим людям.

Истероид обладает чертами характера, которые могут проявляться весьма многообразно: эгоизм, кокетливость, стремление казаться лучше, чем на самом деле. Он демонстрирует поведение, рассчитанное на внешний эффект, стремление находиться в центре внимания окружающих. Если такие люди не удовлетворены своим реальным положением в коллективе (например, не могут обратить на себя внимание успехами в труде), они прибегают к фантазиям, легко сживаясь с созданными образами. Например, стараются завоевать внимание и сочувствие окружающих якобы имеющимися у них тяжелыми заболеваниями, необычностью биографии и т. д. Он может проявлять деструктивные тенденции — затевать склоки, передавать сплетни. Поэтому руководителю очень важно настроить его на позитивный лад. Если истероид не добивается успехов в работе, следует обратить его внимание на то, что этим он сильно проигрывает в глазах окружающих его людей, но что даже небольшой прогресс в работе поднимет его авторитет выше, чем необычайные приключения.

6. Возбудимому типу свойственна повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, угрюмость, «занудливость», склонность к хамству и нецензурной брани. Возбудимость может проявляться и в молчаливости, замедленности в беседе. Возбудимый человек активно и часто конфликтует, но в качестве маскировки может использовать лесть и услужливость.

7. Застревающий тип «застревает» на своих чувствах, мыслях, не может забыть обид, «сводит счеты». У такого человека проявляется служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам, в конфликтах он чаще бывает активной стороной. У представителей этого типа затухание эмоции происходит значительно медленнее, чем у других людей. Опасность уже миновала, но представитель застревающего типа все еще помнит о ней и испытывает те же ощущения, что и в ситуации опасности. Такие люди бывают одержимы какой-то одной идеей и ради нее готовы забыть все остальное в окружающей их жизни. Как правило, они склонны настаивать на том, что считают своим правом. В повседневной жизни это проявляется как постоянная уверенность в своей правоте. Люди, относящиеся к этому типу, обычно честолюбивы, но им небезразлично, каким образом завоевывается внимание окружающих. Им нужен реальный успех. Такое честолюбие часто становится сильнодействующим стимулом для различного вида деятельности. Подчеркивая успех таких подчиненных в труде, самодеятельности, спорте, руководитель значительно повышает их заинтересованность в соответствующей деятельности.

8. У педантичного имеется ярко выраженная занудливость в виде стремления к порядку. На службе он способен замучить посетителей формальными требованиями, изнуряет домашних чрезмерной аккуратностью, стремлением к анализу подробностей деятельности, чувств, межличностных отношений. Если педант заметит слабину в профессионализме руководителя, то это может стать причиной его презрения. Но если руководитель подчеркнет значимость характера педанта на его рабочем месте, то он начнет работать с удвоенной энергией, опекая руководителя на тех участках работы, в которых тот не в полной мере компетентен.

9. Тревожный (психастенический) тип опасается за себя, близких. Он робок, неуверен в себе, крайне нерешителен. Такой человек долго переживает неудачу, сомневается в своих действиях. Для него особенно важна спокойная обстановка на работе, отсутствие конфликтов и авралов. Тревожность может быть выгодна, когда результаты работы пересчитываются, перепроверяются, в силу чего снижается вероятность принятия неправильного решения на основе неверных данных.

10. Для экзальтированного (Стабильного) типа характерно очень изменчивое настроение. Эмоции у него ярко выражены, имеется\_ повышенная от-влекательность на внешние события, словоохотливость, любчивость.

Представители этого типа легко, восхищаются по причинам, на которые большинство людей не обращают внимания. Они часто улыбаются, испытывают подъем духа, беспричинную радость, счастье.

В то же время они часто вп-адают в отчаяние, отрешенно воспринимают значительные события, легко разочаровываются в том, что еще вчера вызывало восторг. Изменить доминирующие отрицательные установки лобовой атакой, как правило, не удастся. Часто, чтобы человек поверил в себя, стал более уравновешенным, достаточно выявить его сильные стороны. Много читающему специалисту можно поручить рассказать товарищам о новой интересной книге или профессиональной статье в журнале. Умеющему рисовать — посоветовать оформить стенную газету, выпустить листовку, посвященную какому-нибудь радостному событию. Желательно почаще обращаться к представителям этого типа по имени-отчеству и на «Вы». Такое обращение убеждает человека, что он — заметное лицо в коллективе, а руководитель относится к нему с уважением.

11. Интровертированный (шизоидный, аутистический) мало общается, замкнут, держится в стороне от всех. Он погружен в себя, но о себе ничего не рассказывает, свои переживания не раскрывает, хотя ему свойственна повышенная ранимость. Такой человек сдержанно, холодно относится к другим людям, даже к близким. Такие люди не интересуются жизнью товарищей по работе, безразличны к успехам и неудачам окружающих. Они сдержанны в проявлении своих чувств, чаще всего пессимистично настроены. В работе с шизоидом можно добиться успеха, заинтересовав его деятельностью, в которой проявятся его способности и он сможет отличиться. Перевоспитание как борьба с недостатками применительно к этому типу неэффективно. Его бесполезно наказывать, взывать к совести и чувству товарищества, но можно опереться на признание его личных качеств.

12. Экстравертированный (конформный) тип — противоположность интровертированному. Для него характерна высокая общительность, словоохотливость до болтливости. Как конформист, своего мнения он не имеет, очень несамостоятелен, стремится быть как все, неорганизован, предпочитает подчиняться. Такие люди не проявляют инициативы, смелости, решительности и оригинальности в суждениях и поступках. Часто из-за этого, несмотря на эффективную работу, они воспринимаются товарищами как бесцветные, примитивные люди. Их отношения с товарищами улучшатся, если руководителю удастся создать в коллективе такую обстановку, при которой успехам в труде придается серьезное позитивное значение. Для того, чтобы избежать частого проявления соглашательской позиции конформного работника, руководителю целесообразно во время собраний, совещаний, любого рода дискуссий предлагать ему высказать свое мнение первым.

Это также может быть тип приспособленца, который ради своих собственных интересов готов предать товарища, покинуть его в трудную минуту, но, что бы он ни совершил, он всегда найдет оправдание своему поступку, причем нередко не одно.

Характер не является застывшим образованием, он формируется на всем жизненном пути человека. Человек способен подняться над своим характером, изменить его, поэтому, когда говорят о прогнозировании поведения, не забывают, что оно имеет определенную вероятность, но не может быть абсолютным.

# Глава 5. Познательные процессы и внимание в трудовой деятельности

## 5.1. Ощущение

Ощущение — отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга.

Ощущения в своем качестве и многообразии отражают разнообразие значимых для человека свойств окружающей среды. Жизненная роль ощущений состоит в том, чтобы своевременно и быстро доводить до центральной нервной системы сведения о состоянии внешней и внутренней окружающей среды, наличии в ней значимых биологических факторов.

### Классификация ощущений.

Издавна принято различать пять основных видов (модальностей) ощущений: обоняние, вкус, осязание, зрение и слух. Эта классификация ощущений по основным модальностям является правильной, хотя и не исчерпывающей. Известнейший отечественный психолог А. Р. Лурия считал, что классификация ощущений может быть проведена, по крайней мере, по двум основным принципам — систематическому и генетическому (иначе говоря, по принципу модальности, с одной стороны, и по принципу сложности или уровня их построения — с другой).

**Систематическая классификация ощущений.** Выделяя наиболее крупные и существенные группы ощущений, их можно разбить на три основных типа: **интероцептивные, проприоцептивные и экстероцептивные** ощущения. Первые объединяют сигналы, доходящие до нас из внутренней среды организма; вторые обеспечивают информацию о положении тела в пространстве и положении опорно-двигательного аппарата, обеспечивают регуляцию наших движений; наконец, третьи обеспечивают получение сигналов из внешнего мира и создают основу для нашего сознательного поведения.

Рассмотрим основные типы ощущений в отдельности.

**Интероцептивные ощущения,** сигнализирующие о состоянии внутренних процессов организма, доводят до мозга раздражение от стенок желудка и кишечника, сердца и кровеносной системы и других внутренних органов. Это наиболее древняя и наиболее элементарная группа ощущений. Интероцептивные ощущения относятся к числу наименее осознаваемых и наиболее диффузных форм ощущений и всегда сохраняют свою близость к эмоциональным состояниям.

**Проприоцептивные** ощущения обеспечивают сигналы о положении тела в пространстве и составляют афферентацию движений человека, играя решающую роль в их регуляции. Периферические рецепторы проприоцептивной чувствительности находятся в мышцах и суставах и имеют формы особых нервных телец (тельца Паччини). Возбуждения, возникающие в этих тельцах, отражают ощущения, происходящие при растяжении мышц и изменении положения суставов. В современной физиологии и психологии роль проприорецепции как афферентной основы движений у животных была подробно изучена А. А. Орбели, П.К. Анохиным, а у человека — Н. А. Бернштейном. Описываемая группа ощущений включает специфический вид чувствительности, называемый ощущением равновесия, или статическим ощущением.

Третьей и самой большой группой ощущений являются экстероцептивные ощущения. Они доводят до человека информацию из внешнего мира и являются основной группой ощущений, связывающей человека с внешней средой. Всю группу экстероцептивных ощущений принято условно разделять на две группы: контактные и дистантные ощущения.

Контактные ощущения вызываются воздействием непосредственно приложенным к поверхности тела и соответствующего воспринимаемого органа. Примерами контактного ощущения являются вкус и осязание.

Дистантные ощущения вызываются раздражителями, действующими на органы чувств на некотором расстоянии. К таким ощущениям относятся обоняние, слух и зрение.

Генетическая классификация, которую предложил английский невролог Х. Хед, позволяет выделить два вида чувствительности: **1) протопатическую** (более примитивную, аффективную, менее дифференцированную и локализованную), к которой относятся органические чувства (голод, жажда); **2) эпикритическую** (более тонко дифференцирующую, объективированную и рациональную), к которой относят основные органы чувств человека.

Эпикритическая чувствительность более молодая в генетическом плане, и она осуществляет контроль за протопатической чувствительностью.

## Свойства ощущений.

Различные виды ощущений характеризуются не только специфичностью, но и общими для них свойствами. К таким свойствам относятся: качество, интенсивность, продолжительность и пространственная локализация.

Качество — это основная особенность данного ощущения, отличающая его от других видов ощущений и варьирующая в пределах данного вида ощущений. Качественное многообразие ощущений отражает бесконечное многообразие формы движения материи.

Интенсивность ощущения является его количественной характеристикой и определяется силой действующего раздражителя и функциональным состоянием рецептора.

Длительность ощущения есть временная характеристика. Она также определяется функциональным состоянием органа чувств, но главным образом временем действия раздражителя и его интенсивностью. При воздействии раздражителя на орган чувств ощущение возникает не сразу, а спустя некоторое время — так называемый латентный (скрытый) период ощущения. Латентный период различных видов ощущений неодинаков: например, для тактильных ощущений он составляет 130 мс, для болевых 370 мс, а для вкусовых — всего 50 мс.

Ощущение — отражение свойств реальности, возникающее в результате воздействия их на органы чувств и возбуждения нервных центров головного мозга.

Ощущение — простейшее из всех психических явлений, которое представляет собой осознаваемый или неосознаваемый, но действующий на поведение человека, продукт переработки его центральной нервной системой значимых раздражителей, возникающих во внешней или внутренней среде.

Ощущения и объективны и субъективны. С одной стороны, в них всегда отражен внешний раздражитель. С другой — истинность отражения зависит от состояния нервной системы, индивидуальных особенностей личности и взаимодействия ощущений разных модальностей.

Например, в одном сборочном цехе рабочие отказались работать, потому что там душно. Дополнительная вентиляция не помогла. Приглашенный психолог посоветовал протянуть под цепочкой вентиляторов бумажную полосу. Придя утром на работу и увидев, как под струями воздуха колыхается бумажное полотно, рабочие заулыбались: вот теперь свежо. Здесь, как пишет М. И. Станкин, сработала старая психологическая аксиома: когда один анализатор не создает необходимого ощущения, подключается второй.

Потребность иметь ощущения — основа умственного и эстетического развития личности. При их отсутствии, сенсорной депривации, наступает информационный голод, что приводит к сонливости, потере интереса к работе, к людям, раздражительности, вспыльчивости, вялости, апатии, тоске, а в дальнейшем — расстройству сна и неврозу. Не случайно самым тяжелым наказанием на крупных предприятиях в Японии считается освобождение от работы. Наказанного помещают в изолированную комнату, где он обязан, ничего не делая, находиться в течение всего рабочего дня. «Это очень тяжело», — свидетельствуют, например, космонавты. Они уверяют, что это тяжелее, чем прыжки с парашютом или нахождение в центрифуге.

Чувствительность нервной системы может быть изменена в результате упражнений. Эти воздействия могут быть физиологическими или психологическими. Типичный пример физиологического воздействия — обмывание лица холодной водой, повышающее чувствительность зрительного анализатора.

Замечено, что работа одного органа чувств может стимулировать или угнетать работу другого (это называется сенсбилизацией). Так, резкие, неприятные запахи снижают зрительную чувствительность.

При слабых световых раздражениях усиливаются слуховые ощущения, а при интенсивных — ухудшаются. Слабые болевые раздражения повышают зрительную, обонятельную, тактильную чувствительность. Кислое повышает зрительную чувствительность.

Музыка активизирует все виды ощущений. Не случайно в ряде фирм Японии, Франции, Дании трудовой день начинается с гимнастики до работы. После нее рабочие значительно быстрее втягиваются в работу, легче и точнее выполняют мелкие, точные, хорошо скоординированные движения, что особенно важно для операторов, работающих со сложной современной техникой, сборщиц часов, ткачих и др.

М. И. Станкин утверждает, что несколько повышает чувствительность органов чувств алкоголь. Но не более чем на 12-15 минут. Затем чувствительность резко падает и теряет до 60 % от исходного уровня.

Ощущения можно развивать. Например, опытный красильщик тканей различает до 200 оттенков черного цвета, в то время как он же, начиная работу, как и каждый человек, различал не более 4-5.

Существует закономерность ощущения, которая называется «последствие». Оно играет большую роль в профессиях, связанных с движением с большими скоростями. При длительном воздействии на органы чувств образы предмета не исчезают одновременно с прекращением этого воздействия. Игнорирование этой закономерности психики — причина многих аварий, особенно на пересеченной местности, в горах. К, казалось бы, непонятным авариям также относятся те, которые происходят в сумерках, как правило, за городом, когда сталкиваются автомобили при пересечении дорог. Водители должны были издали видеть друг друга, но обнаруживали только в последний момент перед столкновением. Дело в том, что на сетчатке глаза находится так называемое «слепое» пятно. Если объект попадает в зону действия этого пятна, то он не отображается. Поэтому водители автомобилей, едущих с одинаковой скоростью, не обнаруживают друг друга.

Датские психологи установили, что 61,3 % столкновений имело место между автомобилями темных цветов, 32,6 % — темных со светлыми и лишь 6,1 % — светлых со светлыми. Дело в том, что создается иллюзорное впечатление, что черный автомобиль дальше и движется с меньшей скоростью и его, естественно, меньше опасаются. Реже всех попадают в аварию желтые автомобили. Дело в том, что в темноте или в тумане, когда чаще всего случаются аварии, желтый цвет воспринимается как красный.

Чувствительность индивидуальна для каждого человека. Кроме того, она подвержена возрастным изменениям. Достигая к юношескому возрасту максимума, чувствительность затем с годами ослабляется.

## 5.2. Восприятие

Восприятие — сложный процесс приема и преобразования информации, обеспечивающей отражение объективной реальности в ориентировку в окружающем мире. Как форма чувственного отражения предмета включает обнаружение объекта как целого, различение отдельных признаков в объекте, выделение в нем информативного содержания, адекватного цели действия, формирование чувственного образа.

Восприятие — целостное отражение предметов и явлений объективного мира при их непосредственном воздействии в данный момент на органы чувств. Восприятие — результат деятельности системы анализаторов. Восприятие предполагает выделение из комплекса воздействующих признаков основных и наиболее существенных и одновременно отвлечение от несущественных. Оно требует объединения основных существенных признаков и сопоставления воспринятого с прошлым опытом. Всякое восприятие включает активный двигательный компонент и сложную аналитико-синтетическую деятельность мозга.

Закономерность субъективности восприятия — одну и ту же информацию люди воспринимают по-разному, субъективно, в зависимости от своих потребностей, интересов, способностей и т. п. Зависимость восприятия от содержания психической жизни человека, от особенностей его личности, носит название апперцепция.

К свойствам восприятия относят следующие:

1. Целостность — восприятие есть всегда целостный образ предмета. Как правило, вначале воспринимается целое, а затем уже детали. Некоторые работники, особенно обладающие торопливым

умом, имеют тенденцию, ухватив суть того, что хотели услышать, сделать выводы, причем, как правило, неверные. Впоследствии они будут утверждать, что именно так им и сказали делать. Если невозможно охватить объект или явление полностью, во всех его особенностях, то человек домысливает недостающие детали по своему разумению.

2. Константность — окружающие объекты воспринимаются как относительно постоянные по форме, цвету, величине и т. п. Источником константности восприятия являются активные действия перцептивной системы. Мы отвлекаемся от помех, сосредоточиваясь на главном, не замечая мелких изменений, которые впоследствии могут накопиться и, проявившись, привести нас в состояние шока. Например, родители могут внезапно обнаружить взросление сына, директор может обнаружить, что его заместитель как профессионал его давно перерос. Эта тенденция к стабилизации образа может привести к тому, что руководитель не замечает наличия конфликтной ситуации в коллективе, пока не возник соответствующий инцидент.

3. Структурность — восприятие не является простой суммой ощущений. Мы воспринимаем фактически абстрагированную из этих ощущений обобщенную структуру: слова и фразы вместо отдельных звуков, жесты вместо отдельных движений человека, передвижение объектов вместо отдельных картинок. Плохую службу может сыграть с руководителем структурность как стремление видеть коллектив цеха, не замечая отдельных людей.

4. Осмысленность — восприятие тесно связано с мышлением, с пониманием сущности предметов. Понимая, мы называем предметы и определяем значимость их для нас. Каждый предмет относится к соответствующей категории предметов, имеющих свои свойства и выполняющих определенные функции. Если мы, осмысливая какой-либо объект, ошиблись в чем-то основном, то можем неправильно интерпретировать и детали. Возможно на основании оговорки сделать далеко идущие выводы. Например, рабочий оговорился и назвал руководителя вместо Николая Николаевича Николаем Владимировичем. Начальник может это расценить как неуважение к нему и приписать работнику цель сменить работу.

5. Избирательность — проявляется в преимущественном выделении одних объектов по сравнению с другими. То, что при восприятии находится в центре внимания человека, называется объектом (фигурой) восприятия, все остальное — фоном. Для того, кто аккуратно посещает занятия в отделе технического обучения с целью получения высшего разряда, доказательств, формулы, выводы преподавателя будут объектом, а приводимые им иллюстрации — фоном восприятия. Объект содержательнее, богаче, чем фон. Он лучше усваивается и запоминается. Человек мыслит об объекте, но не о фоне. Но объект может перейти в фон, а фон обычно стремится стать объектом восприятия. Вот почему на собрании, инструктаже, серьезной беседе с подчиненными следует очень осторожно приводить яркие примеры, рассказывать об интересных случаях, фактах. Чтобы они оставались фоном, на них не следует задерживать внимание, а говорить о них быстрее и тише. А объект восприятия необходимо выделять интонацией, неоднократным повторением, постановкой вопросов и диалогом с подчиненными.

Восприятие предметов может быть ошибочным. Ошибки обнаруживаются в деятельности различных анализаторов. В наибольшей мере известны зрительные ошибки (иллюзии). Иллюзии имеют самые различные причины: практический опыт человека, особенности анализаторов, изменение условий восприятия и т. п.

Например, когда новичок-водитель обгоняет на большой скорости идущую впереди машину, ему кажется, что осевая линия намного ближе, чем на самом деле. Только 35 % водителей относительно правильно определяют скорость движения автомобиля. Остальные, ошибаясь, нередко создают аварийную обстановку на дороге. Ночью гладкая асфальтовая дорога видна намного хуже, чем шероховатая, которая отражает свет по всем направлениям. При определенном угле освещения сухой асфальт кажется мокрым. После длинного пологого спуска последующий подъем кажется круче, чем на самом деле. А после пологого подъема круче кажется последующий спуск. Когда головные фары автомобиля освещают дорогу на близком расстоянии, кажется, что машина идет под уклон и наоборот. Если навстречу идет автобус с двухъярусными габаритными огнями, очень сильна иллюзия, что навстречу идут две машины и дорога идет вверх.

Увлеченный посторонним делом человек может воспринять любой услышанный звук за голос начальника. В кинофильме «Верность» старшина подал предварительную команду: «Рота с места, с песней шагом...» И в этот момент из столовой вышла его подружка. Старшина засмотрелся на нее, начал переговоры знаками, а стоящая рядом с ним собака тявкнула. Рота, как один человек, с песней двинулась вперед.

Восприятие необходимо организовывать. Рассмотрим основные принципы рационального восприятия информации:

1. Ясно и четко формулировать познавательные цели, выбирать существенную информацию. Нужно приучить себя к тому, чтобы начинать деятельность с формулировки — по возможности, более точной и ясной — ее цели. Нужно ответить на вопрос: «Чего я хочу достичь путем восприятия этой информации?» Нужно определить затем, какая информация может сыграть решающую роль при достижении цели. Сконцентрируйте внимание на восприятии этой информации.

2. Всесторонне и интенсивно использовать анализаторы. Во всех случаях, когда это целесообразно, нужно стараться использовать для восприятия информации в первую очередь свой доминирующий анализатор (зрение или слух). Но чем шире использовать анализаторы, тем интенсивнее протекает процесс восприятия. Поэтому при работе с текстом стараться не только понять его смысл, но также представить его в образной форме. Можно также, если это помогает, записывать важнейшие мысли. Проговорить текст вслух, стараясь придать ему эмоциональную окраску и определенный ритм. Проверить, не оказывает ли благоприятное воздействие на восприятие ходьба. Там, где это целесообразно, попытаться использовать анализатор запаха, вкуса и осязания.

3. Создать интерес. Попытаться сделать информацию, которую нужно запомнить, максимально интересной. Для этого особенно нужно осознать ее значение для работы. Использовать все знания, которыми располагаете, чтобы сделать процесс восприятия более интенсивным. Для этого полезно поразмыслить о том, что уже знаете из воспринимаемой информации, какое отношение она имеет к знаниям и как это может помочь улучшению запоминания.

### 5.3. Память

Память можно определить как способность к получению, сохранению и воспроизведению жизненного опыта. Разнообразные инстинкты, врожденные и приобретенные механизмы поведения есть не что иное, как запечатленный, передаваемый по наследству или приобретаемый в процессе индивидуальной жизни опыт.

Забывание в значительной степени зависит от характера деятельности, непосредственно предшествующей запоминанию и происходящей после него. Отрицательное влияние предшествующей запоминанию деятельности получило названия проактивного торможения. Отрицательное влияние следующей за запоминанием деятельности называют ретроактивное торможение, которое особенно ярко проявляется в тех случаях, когда вслед за заучиванием выполняется сходная с ним деятельность или если эта деятельность требует значительных усилий.

Продуктивность нашей памяти зависит от времени суток. Так, эффективность запоминания оказывается лучше, если информация, которую нужно использовать на следующее утро, запоминается перед сном.

В течение дня продуктивность памяти меняется: между 8 и 12 часами она максимальна, после обеда заметно снижается, а затем вновь начинает медленно возрастать. Если человек не утомлен, то в вечерние часы она снова достигает высокого уровня.

В запоминании важную роль играют эмоции. П. П. Блонским были проведены исследования, в которых он выявлял, что же запоминается лучше всего — эмоционально окрашенная информация или информация, которая не несет эмоциональной окраски. Оказалось, что более всего (более 90 %) запоминается эмоционально окрашенная информация, причем, отрицательная. Блонский просил своих студентов записать первые воспоминания детства, которые пришли им в голову. На первом месте стояли воспоминания:

- 1 — загадочное и новое,
- 2 — смерть,
- 3 — сильные испуги и страхи,
- 4 — сильные наказания и обиды,
- 5 — несчастные случаи в семье ребенка,

- 6 — несчастья с близкими,
- 7 — разлука,
- 8 — счастливые моменты — 8 %,
- 9 — прочее — 8 %.

Только 8 % воспоминаний об эмоционально индифферентном.

Эти факторы оказывают большое влияние как на произвольное запоминание, так и на непроизвольное. Непроизвольно запоминается информация, которая привлекательна для человека сама по себе: она либо особо значима (релевантна), либо привлекает непроизвольное внимание, либо кем-то специально организована. Для произвольного запоминания необходимо, чтобы человек поставил перед собой цель запомнить и приложил к этому некоторое волевое усилие. Произвольным и непроизвольным может быть также и воспроизведение.

Эти типы памяти выделяют в зависимости от того, что успешнее запоминает человек и как он предпочитает запоминать.

Во-первых, люди по-разному запоминают различный материал. Одни хорошо запоминают картины, лица, предметы, цвета, звуки. Это представители наглядно-образного типа памяти. Другие лучше запоминают мысли и словесные формулировки, понятия. Это представители словесно-логического типа памяти. Третьи одинаково хорошо запоминают и наглядно-образный, и словесно-логический материал. Это представители гармонического типа памяти.

Во-вторых, люди предпочитают запоминать разным способом. С этой точки зрения различают зрительный, слуховой, двигательный и смешанный типы памяти. Индивидуальные различия памяти зависят от характера деятельности человека, но у каждого есть ведущий тип памяти, который и определяет его индивидуальность.

## Виды памяти.

Можно указать три вида памяти, выделенные по критерию времени:

- 1 — оперативная память;
- 2 — кратковременная память;
- 3 — долговременная память.

**Оперативная память** удерживает довольно точную и полную картину мира, воспринимаемую органами чувств. Длительность сохранения картины невелика — от секунды до нескольких часов. Она проявляется в ходе выполнения определенной деятельности и обслуживает эту деятельность. Оперативной памятью называют запоминание каких-то сведений, данных на время, необходимое для выполнения операций, отдельного трудового акта, т. е. оперативная память — это память, связанная с процессом выполнения какой-то деятельности и процессом общения. В жизни можно наблюдать значительные индивидуальные различия в области памяти. Закрепленные индивидуальные особенности памяти характеризуют личность, становятся ее свойствами, так как накладывают своеобразный отпечаток на деятельность и поведение личности.

**Кратковременная память.** Кратковременная память — процесс относительно небольшой длительности (несколько секунд, минут), но достаточный для полного воспроизведения только что происшедших событий, только что воспринятых предметов и явлений. После непродолжительного времени впечатления исчезают, и человек обычно оказывается неспособным что-либо вспомнить из воспринятого. Удерживаемая информация представляет собой не полное отражение событий, а непосредственную интерпретацию этих событий. Так, если при вас произнесли фразу, вы запомните не столько составляющие ее звуки, сколько слова.

**Долговременная память.** Долговременная память характеризуется длительностью и прочностью сохранения воспринятого материала. В долговременной памяти происходит накопление знаний,

которые хранятся обычно в преобразованном виде — более обобщенном и систематизированном. Долговременная память представляет собой интерпретацию событий, но информация может воспроизводиться через достаточно большие промежутки времени.

## Процессы памяти.

К ним относятся: запоминание, сохранение, воспроизведение, забывание.

Запоминание — это процесс памяти, в результате которого происходит закрепление нового путем связывания его с приобретенным ранее. Это закрепление протекает по-разному, в зависимости от того, какой вид памяти используется. Выделяется непроизвольное и произвольное запоминание, долговременное, кратковременное или оперативное запоминание.

Воспроизведение можно определить как процесс памяти, в результате которого происходит актуализация закрепленного ранее содержания психики путем извлечения его из долговременной памяти в оперативную. Процесс актуализации может характеризоваться различной степенью трудности или легкости протекания: от «автоматического» узнавания до мучительно трудного припоминания забытого. В соответствии с этим можно выделить в воспроизведении: узнавание, собственно воспроизведение и припоминание.

Узнавание происходит при повторном предъявлении субъекту объекта. Человек непроизвольно узнает предмет, который когда-то воспринимал. Здесь может возникнуть иллюзия, которой часто подвержены студенты: листая книгу, они узнают материал, в то время как только его узнали, и на экзамене нормально воспроизвести не смогут.

Собственно воспроизведение проходит без повторного предъявления субъекту объекта. Человек просто вспоминает. Вспоминает он либо непроизвольно, когда образ без видимых причин как бы всплывает в памяти, и произвольно, ставя перед собой цель и прилагая для воспроизведения волевые усилия.

Иногда происходит явление реминисценции — спонтанного растормаживания, когда информация, которую человек ранее никак не мог припомнить, при более благоприятных обстоятельствах вспоминается сама, без усилия человека.

Забывание может быть частичным и полным. Частичное забывание проявляется в невозможности воспроизвести, но в возможности узнать. При повторном чтении или слушании материал кажется знакомым, но для самостоятельного воспроизведения этого недостаточно. Усвоенным можно считать то, что человек может не только узнать, но и воспроизвести. Полное забывание — невозможно ни воспроизвести, ни узнать. Немецкий психолог Г. Эббингауз на основе многочисленных экспериментов показал, что наибольший объем информации забывается через 72 часа после запоминания. Поэтому через 2 дня после инструктажа важно проверить, что запомнили сотрудники и, при необходимости, повторить инструкцию еще раз. Не следует надеяться на их восприятие и память: и одно, и другое избирательно. Человек слышит то, что хочет услышать, и помнит то, что хочет помнить. К тому же, значительное количество информации не сообщается, потому что руководитель считает некоторые вещи само собой разумеющимися, а подчиненный не может знать, что пришло в голову начальнику. Еще подчиненный может не понять инструкции, и в таком случае информация превращается для него в бессмысленный материал, который, как известно, запоминается значительно хуже.

Сохранение. Все, что не забылось — сохраняется. Устойчиво значимый материал, связанный своим содержанием с потребностями человека, с его глубокими интересами, с целью его деятельности, забывается медленнее. Многие из того, что имеет для человека особенно важное жизненное значение, совсем не забывается. Сохранение материала определяется степенью его участия с деятельности личности.

Существует сохранение с открытым доступом, когда информация может или произвольно, или непроизвольно извлекаться из памяти. Однако имеется и сохранение с закрытым доступом, когда вспомнить что-нибудь возможно только при специально организованном воспроизведении, например, при помощи гипноза.

«Всякий жалуется на свою память, но никто — на свой здравый смысл», — писал Ф. Ларошфуко. Действительно, люди ошибочно думают, что хорошая память принесет им удачу в жизни и деятельности. Это не совсем так, важно правильно организовать мышление, но, тем не менее, существуют способы овладения своей памятью. Прежде всего, это так называемые мнемотехнические

приемы, которые организуют материал так, чтобы его легче было запомнить. Например, фраза «Каждый охотник желает знать, где сидит фазан» — облегчает запоминание цветового спектра, или с помощью фразы «Yellow blue bus» иностранцы запоминают русское «Я люблю вас». Для запоминания цифрового ряда математик Г. В. Лейбниц предложил заменять такие числа фразами, слова в которых начинались с букв, соответствующих определенной цифре.

Один из самых эффективных методов развития памяти — это так называемая «система накопления». Основная мысль этой системы состоит в том, что память, подобно мускулам, должна развиваться постепенно, при помощи легких, постоянно повторяемых упражнений. Для этого нужно выбрать хорошо структурированный, желателен интересный, материал. В течение первой недели нужно учить только по одной строчке. Эту строчку важно не только зазубрить, но и прочувствовать, представить ее содержание. Запомненные строчки повторяются на следующий день, присоединяясь к новой. Через неделю учат по две строчки и так до запоминания трех страниц в день. Если в какой-то день не удалось выучить новый материал, то можно просто вспомнить то, что уже было выучено ранее.

Система накопления тренирует не только память, но и внимание и восприятие, потому что именно в них и заключается успех запоминания. Многие люди жалуются, что не могут запоминать имена людей. Но ведь имя человека — самое лучшее для него слово, и обращение по имени означает признание его личности! Но всегда ли человек акцентирует внимание на имени того, с кем его знакомят? Скорее всего, нет. Он отвлечен мыслями о том, как выглядеть более достойно, рассматривает собеседника или решает какую-либо более важную проблему. И вот результат — имя «вылетело» из головы. Для того чтобы хорошо запоминать имена, нужно, во-первых, хотеть их запомнить, во-вторых, повторить их («Очень приятно познакомиться, Викентий Никанорович!»), подобрать аналог иноязычному имени (Фредерик — Федя), припомнить, кого из знакомых так звали. И, наконец, нужно взять себе за правило, перед тем, как позвонить человеку или поприветствовать подошедшего, про себя повторить приветственную фразу («Здравствуйте, Люсьена Венедиктовна!»). При помощи этой маленькой хитрости человек может избежать неловких ситуаций, когда вместо одного имени говорится другое с последующим выяснением причин такого конфуза.

## 5.4. Мышление

Мышление представляет собой порождение нового знания, активную форму творческого отражения и преобразования человеком действительности. Мышление порождает такой результат, какого ни в самой действительности, ни у субъекта на данный момент времени не существует. Отличие мышления от других психологических процессов состоит также в том, что оно почти всегда связано с наличием проблемной ситуации, задачи, которую нужно решать, и активным изменением условий, в которых эта задача задана.

Мышление — опосредованное и обобщенное отражение существенных, закономерных взаимосвязей действительности. Это обобщенная ориентация в конкретных ситуациях действительности. Иными словами, для мышления характерны два признака:

1. **Обобщенность.** Это означает, что в результате мышления человек получает информацию, являющуюся следствием переработки многочисленных сведений, полученных от разных объектов, и суммирующую в сжатой, «свернутой» форме наиболее существенные черты этих объектов. Мышление создает их идеальный образ как свойственное только человеку субъективное психическое явление. При этом мышление есть результат переработки опыта не только одного человека и его современников, но и предшествовавших поколений.

2. **Опосредованность.** Мышление есть опосредованное отражение действительности. Это означает, что мышление позволяет выявить, понять и то, что непосредственно не действует на анализаторы и становится доступным сознанию только благодаря косвенным признакам. Мышление человека происходит посредством понятий, каждое из которых выражается словом или несколькими словами. Понятие — отражение общих и притом существенных свойств предметов или явлений. Например, для понятия «школьник» общее и существенное свойство — обучение в школе.

В мышлении устанавливается отношение условий деятельности к ее цели, осуществляется перенос знаний из одной ситуации в другую, преобразование данной ситуации в соответствующую обобщенную схему.

Установление всеобщих взаимосвязей, обобщение свойств однородной группы явлений, понимание сущности конкретного явления как разновидности определенного класса явлений — такова сущность человеческого мышления.

Мыслительная деятельность может осуществляться посредством различных операционных структур.

Алгоритмическое мышление осуществляется в соответствии с установленной последовательностью элементарных операций, необходимых для решения задач данного класса.

Эвристическое мышление — творческое решение нестандартных задач.

Дискурсивное мышления (рассудочное) — мышление, носящее рассудочный характер, основанное на системе умозаключений, имеющее последовательный ряд логических звеньев, каждое из которых определяется предыдущим и обуславливает последующее звено. Дискурсивное мышление приводит к выводному знанию.

В историческом развитии мышления и в развитии мышления ребенка различаются три сменяющие друг друга стадии — виды мышления:

1) наглядно-действенное (сенсомоторное);

2) наглядно-образное;

3) абстрактно-логическое. Выделяют несколько видов мышления: Теоретическое понятийное мышление — это такое мышление, пользуясь которым человек в процессе решения задачи обращается к понятиям, выполняет действия в уме, непосредственно не имея дела с опытом, получаемым при помощи органов чувств. Он обсуждает и ищет решения задачи с начала до конца в уме, выраженными в понятийной форме, суждениях, умозаключениях. Теоретическое понятийное мышление характерно для научных теоретических исследований.

Теоретическое образное мышление отличается тем, что материалом, который здесь использует человек для решения задачи, являются не понятия, -суждения или умозаключения, а образы. Они или непосредственно извлекаются из памяти, или творчески воссоздаются воображением. Таким мышлением пользуются работники литературы, искусства, вообще люди творческого труда, имеющие дело с образами.

Наглядно-образное — мыслительный процесс непосредственно связана восприятием мыслящим человеком окружающей действительности и без человека совершаться не может. Мысля наглядно, образно, человек привязан к действительности, а сами необходимые для мышления образы представлены в его кратковременной и оперативной памяти (в отличие от этого образы для теоретического образного мышления извлекаются из долговременной памяти и затем преобразуются).

Наглядно-действенное — процесс мышления представляет собой практическую преобразовательную деятельность, осуществляемую человеком с реальными предметами. Этот тип мышления широко представлен у людей, занятых реальным производственным трудом, результатом которого является создание какого-либо конкретного материального продукта.

Теоретическое понятийное и теоретическое образное мышления в действительности сосуществуют. Они дополняют друг друга. Теоретическое понятийное мышление дает точное обобщение действительности, а теоретическое образное позволяет получить конкретное субъективное ее восприятие. Без того или другого вида мышления наше восприятие действительности не было бы столь глубоким и разносторонним, точным и богатым разнообразными оттенками, каким оно является на самом деле.

Разница между теоретическим и практическим видами мышления состоит в том, что они по-разному связаны с практикой. Работа практического мышления в основном направлена на разрешение частных конкретных задач, тогда как работа теоретического мышления направлена в основном на нахождение общих закономерностей.

Различают два основных типа людей по характеру мышления:

1. Интуитивный **тип**. Характеризуется преобладанием эмоций над логикой и доминированием правого полушария головного мозга над левым.

2. Мыслительный **тип**. Ему свойственны рациональность и преобладание левого полушария головного мозга над правым, примат логики над интуицией и чувством.

Критерием истинности для интуитивного типа выступают ощущения правильности и практика, критерием правильности для мыслительного типа является эксперимент и логическая безупречность вывода. Мыслительный тип обычно интересуется как новым, так и устанавливает логическую связь между явлениями, в то время как интуитивный тип ориентирован на прагматику, на практически полезное использование знаний вне зависимости от их истинности и логической противоречивости. Истинно то, что полезно — вот его жизненное кредо.

В качестве особого вида выделяют творческое мышление. Его основные признаки таковы:

1. Оригинальность, нетривиальность, необычность высказываемых идей, ярко выраженное стремление к интеллектуальной новизне.

2. Симпатическая гибкость, способность видеть объект под новым углом зрения, обнаруживать его новое использование, расширять функциональное применение на практике.

3. Образная адаптивная гибкость, способность изменить восприятие объекта таким образом, чтобы видеть его новые, скрытые от наблюдения стороны.

4. Семантическая спонтанная гибкость, т. е. способность продуцировать разнообразные идеи в неопределенной ситуации.

Совершаясь по общим законам, мышление различных людей отличается индивидуальными особенностями: степенью самостоятельности, критичности, последовательности, гибкости, глубины и быстроты, различным соотношением анализа и синтеза — аналитическое или синтетическое мышление индивида.

Мышление — это непрерывное взаимодействие мыслящего субъекта с объектом познания. Это взаимодействие всегда осуществляется в целях разрешения какой-то проблемы, оно основано на анализе и синтезе и имеет своим результатом новое обобщение. Таким образом, можно считать, что проблемность, анализ-синтез и обобщенность являются общими психологическими закономерностями мышления.

## **Проблемность мышления.**

Мышление всегда возникает в связи с решением какой-либо проблемы, а сама проблема возникает из проблемной ситуации. Проблемная ситуация — это такое обстоятельство, в котором человек встречается с чем-то новым, непонятным с точки зрения имеющихся знаний. Эта ситуация характеризуется возникновением определенного познавательного барьера, трудностей, которые предстоит преодолеть в результате мышления. В проблемных ситуациях всегда возникают такие цели, для достижения которых имеющихся средств, способов и знаний оказывается недостаточно.

Основным механизмом мыслительного процесса является анализ-синтез.

Анализ — это дробление, членение какого-то целого на части, дифференцировка, выделение, абстрагирование какой-либо стороны, отдельных частей, признаков.

Синтез — соединение частей, сторон, признаков, обобщение, группировка, создание целого.

Анализ и синтез никогда не существуют обособленно друг от друга, но составляют две стороны единого процесса мышления. Именно взаимосвязь и взаимозависимость анализа и синтеза и составляет суть, ядро мыслительного процесса (в некоторых профессиях требуется преобладание одной из сторон, например, художники вначале акцентируют синтетические качества, затем детализируют, или необходимо особое внимание к деталям — в деятельности следователя или судьи).

Взаимосвязь анализа и синтеза выражена в следующих зависимостях:

1. Анализ целого есть в то же время и его синтез, поскольку анализ направляется на выделение не только частей, сторон, признаков целого, но одновременно и на раскрытие связей, зависимостей, отношений, существующих между этими частями целого.

2. Единство аналитико-синтетического процесса проявляется в том, что анализ направляется исходным целым (синтез 1) и является средством, путем, способом познания того же целого, которое в результате проделанной работы познается более глубоко и полно.

3. Мыслительный процесс окажется успешным, т. е. приведет к решению поставленной задачи, если все его три звена находятся в точном соответствии друг с другом. Если этой согласованности нет, мыслительный процесс либо вообще не может осуществиться, либо задача решается неправильно. Когда маленький ребенок, прослушав рассказ, рассуждает о поступке летчика-героя и задает вопросы о том, как он был одет, были ли у него дети или была ли у самолета красная звезда на крыле, его анализ прослушанного произведения сбивается с пути, который задается синтезом 1, т. е. основной темой рассказа. В этом случае наблюдается расхождение процесса, и задача оказывается нерешенной.

4. Анализ-синтез может происходить на различных уровнях: он осуществляется либо в непосредственном действии с предметами, в их практическом соединении и расчленении (например, иногда нужно уложить вещи разной формы в ящик), либо задача может быть дана в наглядной форме (например, содержание картины, которую человек хочет понять), либо в теоретическом плане — оперирование понятиями, символами (при решении логической задачи).

Анализ и синтез, будучи основой мыслительного процесса, выступают в разных умственных операциях, имеющих более частный характер.

Эти операции следующие:

Сравнение — установление сходства и различия между предметами или явлениями действительности.

Абстракция — мысленное отвлечение от несущественных признаков и выделение одних лишь существенных особенностей группы предметов или явлений.

Конкретизация — мысленный переход от более общего понятия к более частным. Применение обобщающего знания к отдельному случаю.

Различают следующие логические формы мышления:

**Понятие** — это мысль, в которой отражаются общие, существенные и отличительные признаки предметов и явлений действительности.

**Суждение** — это отражение связей между предметами и явлениями действительности или между их свойствами и признаками. Бывают: общими, частными и единичными. Образуются непосредственно и опосредованно.

**Умозаключение** — это такая связь между мыслями (понятиями, суждениями), в результате которой из одного или нескольких суждений мы получаем другое суждение, извлекая их из содержания исходных суждений. Простейшей и типичной формой вывода на основе частной и общей посылок является силлогизм.

Различают умозаключения двух основных видов:

1) индуктивное (индукция);

2) дедуктивное (дедукция).

Индукция есть умозаключение от частных случаев, примеров и т. д. к общему положению. Дедукция, наоборот, есть умозаключение от общего положения к частному случаю, факту, примеру, явлению. Причем, у разных людей преобладает какой-либо из этих видов, порождая индивидуальный стиль мышления.

Мышление, однако, не всегда выступает как процесс, в котором действуют логика и разум. В процесс мышления зачастую вмешиваются изменения его эмоций. Эмоции способны исказить, стимулировать мышление.

Одним из видов искаженного мышления является аутизм. Мысли человека при аутистическом мышлении подчиняются не логике и разуму, а аффективным потребностям, следуют за ними, отражают их силу, динамику.

Аутистическое мышление тенденциозно. Цель в нем достигается благодаря тому, что для ассоциаций, соответствующих потребностям, открывается свободная, не ограниченная рамками строгой логики дорога. Реалистическое мышление правильно отражает действительность, делает поведение человека разумным, в то время как аутистическое мышление представляет в основном то, что соответствует не объекту, а аффекту. Целью операций реалистического мышления является создание правильной картины мира, нахождение истины. Аутистическое мышление порождает иллюзии, а не находит истину.

Существуют индивидуальные особенности мышления как процесса:

Широта мышления — это способность охватить весь процесс целиком, не упуская в то же время и необходимых для дела частностей. Широта ума выражается в познавательной деятельности человека, охватывающей различные области знания, в способности системного видения, представления системы связей и отношений внутри объектов и между ними.

Глубина выражается в умении проникать в сущность сложных вопросов. Глубокому уму свойственна потребность понять причины возникновения явлений и событий, умение предвидеть их дальнейшее развитие. Качественным, противоположным глубине мышления, является поверхностность суждений, когда человек обращает внимание на мелочи и не видит "главного"

Самостоятельность мышления характеризуется умением человека выдвигать новые задачи и находить пути их решения, не прибегая к помощи других людей. При этом люди самостоятельного ума сознательно усваивают и творчески применяют опыт и знания других людей.

Гибкость мысли выражается в ее свободе от сковывающего влияния закрепленных в прошлом приемов и способов решения задач, в умении быстро менять действия при изменении обстановки.

Быстрота ума — способность человека быстро разобраться в новой ситуации, обдумать и принять правильное решение. Находчивые и сообразительные люди — это люди с быстрым умом.

Торопливость ума — проявляется в том, что человек, не продумав всесторонне вопроса, выхватывает какую-то одну сторону, спешит дать решение, высказывает недостаточно продуманные ответы и суждения.

Критичность ума — умение человека объективно оценивать свои и чужие мысли, тщательно и всесторонне проверять все выдвигаемые положения и выводы. Человек с критичным складом ума никогда не расценивает свои положения как абсолютно верные, непогрешимые. Он видит их сильные и слабые стороны, всегда стремится их проверить, испытать на практике.

Для эффективности работы руководителя желательны высокая степень развития основных качеств ума, их гармоническое сочетание. Недостатки в развитии того или иного качества неизбежно сказываются на поведении личности, ведут к различным деформациям и ошибкам в профессиональной деятельности.

Каждый акт мышления представляет собой процесс решения какой-либо задачи, возникающей в ходе познания или практической деятельности человека. Привычка решать задачи определенным, ранее опробованным путем, психологическая инерция затрудняют решение, а нередко и вообще не дают возможности его найти. Преодолевая косность мышления, используют прием, получивший название «мозгового штурма». В каждом коллективе есть люди, склонные к генерированию идей, и скептики, спорщики, предпочитающие идти проторенными путями и нередко выступающие против всего нового, непривычного. Обсуждение той или иной проблемы в коллективе чаще всего не удается успешно закончить, так как продуцирование нового наталкивается на возводимые критиками препятствия.

Выход из положения нашел американский психолог А. Осборн. Он предложил «генераторам» выдвигать самые неожиданные и смелые идеи в своем кругу, не критикуя друг друга. А затем «критикам» — обсуждать запроотолированные предложения, деля их на три группы: те, что можно реализовать немедленно; те, что необходимо доработать и можно после этого реализовать, и те, которые не подлежат обсуждению, так как в данный момент их реализация невозможна.

Человек начинает думать, когда не может достигнуть цели с помощью непосредственных автоматических реакций. Возможности руководителя в формировании мышления ограничены. Он может только направлять действия подчиненного, корректировать их, снабжать подопечного информацией. Таким образом, единственное средство обучения мышлению — тренировка. Но, снабдив подчиненного готовыми инструкциями, мы отучаем его думать, лишая самостоятельности, творческого подхода к делу. Поэтому в процессе управления очень важно делегирование полномочий, которое не просто высвобождает руководителя от ряда вспомогательных работ, но и приучает подчиненных думать, что, в свою очередь, тренирует мышление.

## 5.5.Воображение

Воображение — психическая деятельность, состоящая в создании представлений и мысленных ситуаций, никогда в целом не воспринимавшихся человеком в действительности. Различают воссоздающее воображение и творческое воображение.

До сих пор ученым почти неизвестно о механизме воображения. Эта форма характерна только для человека и странным образом связана с деятельностью организма. Благодаря воображению человек творит и разумно планирует свою деятельность, управляет ею. Воображение является основой наглядно-образного мышления, позволяющего человеку ориентироваться в ситуации и решать задачи без непосредственного вмешательства практических действий.

Воображение может быть пассивным (сновидения, грезы) и активным, которое, в свою очередь, разделяют на воссоздающее (создание образа предмета по его описанию) и творческое (создание новых образов, требующих отбора материала в соответствии с замыслом).

Одним из видов воображения является мечта, связанная с осознанием желаемого будущего. Если мечта конкретизирована, определена во времени и средствах достижения, то она становится целью.

Процесс творческого воображения состоит из нескольких этапов:

- 1 — возникновение творческой идеи;
- 2 — «вынашивание» замысла;
- 3 — реализация замысла.

Люди так много мечтают потому, что их разум не может быть безработным. Он продолжает функционировать и тогда, когда в мозг человека не поступает новая информация, когда он не решает никаких проблем. Именно в это время и начинает работать воображение. Установлено, что человек по своему желанию не в состоянии прекратить поток мыслей, остановить воображение.

В жизни человека воображение выполняет ряд специфических функций. Первая из них состоит в том, чтобы представлять действительность в образах и иметь возможность пользоваться ими, решая задачи. Эта функция воображения связана с мышлением и органически в него включена. Вторая функция воображения состоит в регулировании эмоциональных состояний. При помощи своего воображения человек способен хотя бы отчасти удовлетворять многие потребности, снимать порождаемую ими напряженность. Данная жизненно важная функция особенно подчеркивается и разрабатывается в психоанализе. Третья функция воображения связана с его участием в произвольной регуляции познавательных процессов и состояний человека, в частности восприятия, внимания, памяти, речи, эмоций. С помощью искусно вызываемых образов человек может обращать внимание на нужные события. Посредством образом он получает возможность управлять восприятием, воспоминаниями, высказываниями. Четвертая функция воображения состоит в формировании внутреннего плана действий — способности выполнять их в уме, манипулируя образами. Наконец, пятая функция — это планирование и программирование деятельности, составление таких программ, оценки их правильности, процесса реализации.

С помощью воображения мы можем управлять многими психофизиологическими состояниями организма, настраивать его на предстоящую деятельность. Известны факты, свидетельствующие о том, что с помощью воображения, чисто волевым путем человек может влиять на органические процессы: изменять ритмику дыхания, частоту пульса, кровяное давление, температуру тела. Данные факты лежат в основе аутотренинга, широко используемого при саморегуляции. При помощи специальных упражнений и приемов можно развивать воображение.

В творческих видах труда — науке, литературе, искусстве, инженерии и других — развитие воображения, естественно, происходит в занятиях данными видами деятельности. В аутогенной тренировке нужный результат достигается путем специальной системы упражнений, которые нацелены на то, чтобы усилием воли научиться расслаблять отдельные группы мышц (рук, ног, головы, туловища), произвольно повышать или понижать давление, температуру тела (в последнем случае используются упражнения на воображение тепла, холода).

Образы фантазии никогда не бывают совершенно оторванными от реальности, не имеющими с ней ничего общего. Замечено, что если любой продукт фантазии разложить на составляющие его элементы, то среди них трудно будет отыскать нечто такое, чего в действительности бы не существовало. Даже тогда, когда подобного рода анализу мы подвергаем произведения художников-абстракционистов, в составляющих их элементах мы видим, по крайней мере, всем нам знакомые геометрические фигуры.

Эффект нереальности, фантастичности, новизны продуктов творческого и иного воображения достигается большей частью за счет непривычного сочетания известных элементов, включая изменение их пропорций. Существуют индивидуальные, типологические особенности воображения, связанные со спецификой памяти, восприятия и мышления человека. У одних людей может преобладать конкретное, образное восприятие мира, которое внутренне выступает в богатстве и разнообразии их фантазий. Про таких индивидов говорят, что они обладают мозгом с доминированием правого полушария. У других отмечается большая склонность к оперированию абстрактными символами, понятиями (люди с доминирующим левым полушарием мозга). Воображение человека выступает как отражение свойств его личности, его психологического состояния в данный момент времени. Известно, что продукт творчества, его содержание и форма хорошо отражают личность творца.

Данный факт нашел широкое применение в психологии, особенно в создании психодинамических личностных методик. Личностные тесты проективного типа (Тематический апперцептивный тест — ТАТ, тест Роршаха и др.) основаны на так называемом механизме проекции, согласно которому человек в своем воображении склонен приписывать другим людям свои личностные качества и состояния. Проводя по специальной системе содержательный анализ продуктов фантазии испытуемых, психолог на его основе судит о личности человека, кому эти продукты принадлежат.

## **Воображение и органические процессы.**

Воображение представляет собой одно из субъективно самых ярких психических явлений, где качество психического как идеального проявляется наиболее отчетливо. В этом плане воображение кажется совершенной противоположностью органическому как материальному. И тем удивительнее факты, говорящие о том, что воображение и органические процессы тесным образом взаимосвязаны. Рассмотрим некоторые из этих фактов подробнее. У людей с достаточно богатой фантазией в результате сильно развитого воображения могут изменяться органические процессы, например, появляться признаки, которые обычно сопровождают те или иные эмоции (учащение пульса, сбой в дыхании, повышение кровяного давления, выделение пота и т. п.). Они имеют место тогда, когда человек представляет себе какую-либо ситуацию, например, несущую в себе угрозу для него. Неумная фантазия у особенно чувствительных, эмоционально неуравновешенных людей может даже вызывать некоторые виды заболеваний, в том числе и такие серьезные как сердечно-сосудистые и желудочно-кишечные.

Некоторые современные врачи, верящие в психогенную природу подобных заболеваний, утверждают даже, что, например, желудочные заболевания чаще случаются не от того, что мы едим, а от того, что ест нас, т. е. от разного рода переживаний, сопровождаемых фантазиями.

Физиологические реакции на психологические состояния, связанные с воображением, следует рассматривать как вполне нормальное явление. Они способствуют преднастройке организма на предстоящую деятельность и тем самым облегчают ее. Теми или иными, осознаваемыми или неосознаваемыми органическими изменениями сопровождаются практически почти все связанные с фантазией образы. Широко известно явление, которое получило название идеомоторный акт. Суть его состоит в том, что отчетливое представление о каком-либо движении вызывает у человека само это движение, которое, как правило, не контролируется ни органами чувств, ни сознанием. Если, например, попросить человека подержать на вытянутой руке на весу нитку с грузом и представить себе, как этот груз вращается, то через некоторое время можно заметить, что он и на самом деле начинает описывать круги, совершать вращательные движения. Непроизвольное проявление движений, связанных с соответствующими эмоциями (мимика, жесты, пантомимика), широко используется людьми в

невербальном общении. Подсознательно замечая их, мы судим об эмоциональных состояниях другого, лучше понимаем его и выбираем правильные реакции на его действия.

Известный американский психолог А. Маслоу составил обобщенную характеристику людей, которых он назвал самоактуализирующимися. Он описал ряд черт, которые хорошо развиты у подобных людей: адекватная ориентация во времени, аутосимпатия, независимость, спонтанность, контактность и другие. Но главное, что он обнаружил — это отсутствие у них страха. Они значительно меньше привержены какой-то определенной культуре, то есть их меньше беспокоит, что говорят или над чем смеются другие люди. Они меньше нуждаются в других людях и поэтому меньше от них зависят, меньше их боятся и меньше их ненавидят. Но, пожалуй, наиболее важным было отсутствие у них страха перед самим собой, своими импульсами, эмоциями, мыслями. Им значительно легче примириться с самими собой, чем среднему человеку. Это примирение со своей внутренней самостью, в свою очередь, сделало более возможным мужественное восприятие истинной природы мира, а также сделало их поведение более спонтанным (менее контролируемым, менее сдержанным, менее спланированным, менее «волевым» и продуманным). Они меньше боялись своих мыслей, если даже это были глупые, безумные или «психопатические» мысли. Они меньше опасались того, что их поведение станет объектом насмешек или неодобрения. Они могли позволить эмоциям захлестнуть себя. А люди средние и невротические, наоборот, возводят стену, призванную защитить их от страха, который по большей части находится внутри их самих. Они контролируют, они подавляют, они загоняют вглубь, они возводят оборонительные рубежи. Они не одобряют свою внутреннюю самость и ждут того же от других. Они тратят значительно меньше времени и энергии на борьбу с самими собой. Это качество в сочетании с подлинным гуманизмом и творческим подходом ко всем делам и определяет, по мнению Маслоу, подлинно великого человека.

## 5.6. Внимание

Внимание — один из познавательных процессов, в отношении сущности и права на самостоятельное рассмотрение которых среди психологов до сих пор нет согласия. Многие ученые утверждают, что как особого, независимого процесса внимания не существует, что оно выступает лишь как сторона или момент любого другого психического процесса или деятельности человека. Другие полагают, что внимание представляет собой вполне независимое психическое состояние человека, специфический внутренний процесс, имеющий свои особенности. П. Я. Гальперин утверждал, что внимание представляет собой психический процесс, продуктом которого является контроль.

Но все же большинство ученых считают внимание психофизиологическим процессом, состоянием, характеризующим динамические особенности познавательной деятельности. Это процесс сознательного или бессознательного отбора одной информации, поступающей через органы чувств, и игнорирования другой.

Внимание человека обладает пятью основными свойствами:

Устойчивость — способность в течение длительного времени сохранять состояние внимания на каком-либо объекте.

Сосредоточенность — способность сконцентрировать свое внимание на одном объекте при отвлечении от других.

Переключаемость — перевод с одного объекта на другой, с одного вида деятельности на иной.

Распределение — способность рассредоточить внимание на значительном пространстве, параллельно выполняя несколько видов деятельности.

Объем — размер информации, которую человек способен сохранять в сфере повышенного внимания.

Внимание, как и все остальные психические процессы, имеет низшие и высшие формы. Первые представлены произвольным вниманием, а вторые — непроизвольным. Отечественный психолог Н. Ф. Добрынин выделил еще один вид внимания — после-произвольное. Оно возникает по времени после произвольного. И если для произвольного внимания характерны наличие цели и волевого усилия, то при послепроизвольном внимании цель остается, а волевое усилие уходит. Деятельность захватывает человека, становится для него интересной, и ему не нужны дополнительные усилия для поддержания внимания.

Основные принципы концентрации внимания:

1. Развивать внимание к существенному. Направьте внимание на изучаемый предмет и попытайтесь выделять в нем все новые стороны, аспекты, признаки, черты, свойства, связи. Постарайтесь сразу, чтобы благодаря этому процесс достижения познавательной цели становился все более эффективным. Следите, чтобы внимание было направлено только на изучаемый предмет, и не допускайте его переключения на другие предметы.

2. Не закреплять несущественную информацию. Информацию, воспринятую, но не существенную для постижения изучаемого предмета, не следует закреплять, то есть она не должна ни запечатлеваться, ни повторять информацию.

3. Отбрасывать несущественную информацию. Полученную несущественную информацию необходимо сразу же вытеснить путем восприятия новой информации и таким образом отбрасывать. Чтобы отбросить незакрепленную информацию, достаточно воспринять семь или более новых сообщений.

Внимание тесно связано с восприятием. Поэтому важно знать основные принципы запечатления информации:

1. Запоминание начинать с утверждения: «Я это запомню!»

2. Правильно выбирать познавательные связи. Выберите вид познавательной связи, соответствующей той особенности информации, которую требуется запечатлеть. Смысл и значение информации запечатляются с помощью смысловых связей, ее ассоциации — с помощью ассоциативных связей, структура — с помощью структурных связей.

3. Устанавливать разносторонние познавательные связи с целью долговременного запечатления информации. Кратковременное и быстрое запечатление достигается с помощью структурных или ассоциативных связей. Для долговременного запечатления следует использовать смысловые связи. Запечатление будет максимально прочным, если устанавливаются более разносторонние смысловые связи, а для дополнительного усиления используются ассоциативные и структурные связи.

4. Использовать соответствующие познавательные связи. Установить связь между запечатлеваемой информацией и вашими знаниями, сопряженными с этой информацией. Наибольшее количество информации теряется на ранних стадиях запечатления.

Внимание менеджера — большая воспитательная сила. Если подчиненный видит, что руководитель внимательно следит за ним, чувствует его настроение, состояние здоровья, учитывает усталость, моральное состояние, то он значительно лучше работает и лучше относится к старшему.

Внимание проявляется в деятельности. Осуществление любой деятельности требует проявления больших или меньших волевых усилий. Значит, указывает М. И. Станкин, волевое воспитание неизменно ведет и к воспитанию внимания. Однако объем и продолжительность волевых усилий следует увеличивать постепенно. Например, давая служащему задание, надо сначала требовать составления плана выполнения работы и контроля над ней, затем — самостоятельной проверки полученных результатов, затем — составления подробного отчета о выполненной работе.

При выполнении какой-нибудь особенно тяжелой работы ничто не должно отвлекать внимание. Рабочее место следует организовывать так, чтобы все необходимое было под рукой. Поиски конспекта, инструкции, инструмента отвлекают внимание, расхолаживают. Легче поддерживать внимание в тишине или при негромкой мелодичной музыке.

Таким образом, индивидуальные особенности протекания познавательных процессов людей в конечном счете по-разному влияют на успешность их профессиональной деятельности человека, но и в каждом конкретном случае можно проследить элементы закономерностей, зная которые, можно управлять процессом восприятия информации и ее переработки.

## **Глава 6 Эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления**

## 6.1. Эмоциональные процессы и управление эмоциями

В процессе познания действительности человек по-разному относится к объектам и явлениям окружающего мира. К некоторым он испытывает симпатию, чему-то радуется, о чем-то печалится, а чего-то боится. Эмоции, таким образом, входят в процесс познания человека как специфический вид субъективного отражения действительности. Но эмоции становятся предметом внимания человека прежде всего тогда, когда в чем-то ему препятствуют. Стремясь все более эффективно контролировать окружающий мир, человек не хочет мириться с тем, что в нем самом может существовать нечто такое, что сводит на нет прилагаемые усилия, мешает осуществлению его намерений. А когда верх берут эмоции, то очень часто все происходит именно так.

Анализируя причины своих неудач или ошибок или неудач и ошибок подчиненных, руководитель нередко приходит к выводу, что именно эмоции помешали справиться с задачей. Кто-то плохо провел деловую встречу, потому что сильно нервничал, кто-то стал виновником дорожного происшествия, ибо был совершенно парализован охватившим его внезапным страхом, кто-то неудачно выступил публично, так как не сумел преодолеть волнения.

**Эмоции определяются психологами как особый класс субъективных психологических состояний, отражающих в форме непосредственных переживаний приятного процесс и результаты практической деятельности, направленной на удовлетворение его актуальных потребностей.**

Ч. Дарвин утверждал, что эмоции возникли в процессе эволюции как средство, при помощи которого живые существа устанавливают значимость тех или иных условий для удовлетворения своих потребностей. При этом самая старая по происхождению, простейшая и наиболее распространенная у живых существ форма эмоциональных переживаний — это **удовольствие**, получаемое от удовлетворения органических потребностей, и **неудовольствие**, связанное с невозможностью это сделать при обострении соответствующей потребности.

Эмоции являются специфической реакцией организма на изменения во внутренней или внешней среде. Я. Рейковский в связи с этим выделил **три основных компонента эмоционального процесса**.

Первый — это компонент эмоционального возбуждения, определяющий мобилизационные сдвиги в организме. Во всех случаях, когда происходит событие, имеющее значение для субъекта, это приводит к возникновению (или увеличению) возбужденности, общему изменению скорости и интенсивности протекания психических, моторных и вегетативных процессов. Однако в отдельных случаях под влиянием таких событий возбужденность может, напротив, уменьшаться. Это зависит, прежде всего, от индивидуальных особенностей реагирования.

Второй компонент эмоции связан с тем, какое значение эмоциональное событие имеет для субъекта — позитивное или негативное. Он определяет знак эмоции: положительная эмоция возникает тогда, когда событие оценивается как позитивное, отрицательная — когда оно оценивается как негативное. Функция положительного эмоционального процесса заключается в побуждении действий, поддерживающих контакт с позитивным событием, отрицательного — в побуждении действий, направленных на устранение контакта с негативным событием.

Третий компонент эмоции связан со специфическими качественными особенностями события, имеющего значение для субъекта, и соответственно может быть охарактеризован как содержание (или качество) эмоции. В зависимости от этого компонента эмоциональные реакции или вызванные эмоциями особые формы поведения приобретают специфический характер. Эмоциональные состояния, возникшие в процессе деятельности, могут повышать или понижать жизнедеятельность человека. Первые называют стеническими, вторые — астеническими. Возникновение и проявление эмоций, чувств психологи связывают со сложной комплексной работой коры, подкорки мозга и вегетативной нервной системы, регулирующей работу внутренних органов. Этим определяется тесная связь эмоций и чувств с деятельностью сердца, дыхания, с изменениями в деятельности скелетных мышц (пантомимика) и лицевых мышц (мимика). Специальные эксперименты обнаружили в глубине мозга, в так называемой лимбической системе, существование центров положительных и отрицательных эмоций, получивших название центров «наслаждения» и «страдания».

Рейковский подчеркивает, что три выделенных компонента эмоционального процесса характеризуют его как внутреннее состояние, как акт регуляции, а не как поведенческий акт или субъективно переживаемое психическое явление.

Т. Томашевский выделил на примере эмоции гнева четыре фазы ее развития: фазу кумуляции, взрыв, уменьшение напряжения и угасание (см. рис. 3).

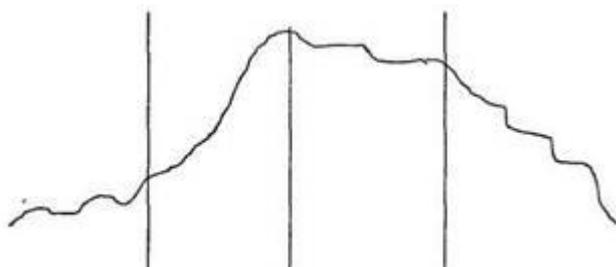


Рис. 3. Развитие эмоции гнева

Многообразные проявления эмоциональной жизни человека принято делить на аффекты, собственно эмоции, чувства, настроения и стресс.

Аффект — это наиболее мощная эмоциональная реакция; проявляется как сильное, бурное и относительно эмоциональное кратковременное переживание. Аффект полностью захватывает всю психику человека и предопределяет реакцию на ситуацию в целом (чаще всего и эта реакция, и воздействующие раздражители осознаются недостаточно, что является одной из причин практической неуправляемости этим состоянием).

При анализе аффекта учитывают соответствие силы стимула и результата, находящихся в обратной пропорции: чем более сильным является исходный мотивационный стимул поведения, и чем больше усилий пришлось затратить на то, чтобы его реализовать, чем меньше итог, полученный в результате всего этого, тем сильнее возникающий аффект. Аффекты протекают бурно, быстро, сопровождаются резко выраженными органическими изменениями и двигательными реакциями.

Аффекты, как правило, искажают нормальную организацию поведения. Оно становится не вполне разумным. К тому же аффекты оставляют сильные и устойчивые следы в долговременной памяти.

Собственно эмоции, в отличие от аффектов, — более длительные состояния. Они — реакция не только на события совершившиеся, но и на вероятные или вспоминаемые. Если аффекты возникают к концу действия и отражают суммарную итоговую оценку ситуации, то эмоции смещаются к началу действия и предвосхищают результат. Большинство из них, например, страх, носят опережающий характер, при этом человек отражает события в форме обобщенной субъективной оценки определенной ситуации, связанной с удовлетворением потребностей. Хотя некоторые эмоции могут определяться и завершающими аспектами поведения. Обычно эмоция сопровождает и в целом способствует целенаправленному поведению.

Положительные эмоции возникают, когда реальный результат совершенного поведенческого акта совпадает или превышает ожидаемый полезный результат, и наоборот, недостаток реального результата, несовпадение с ожидаемым — приводит к отрицательным эмоциям. Потребностный подход к определению знака эмоции был предложен отечественным психофизиологом П. Симоновым.

Эмоция может рассматриваться как обобщенная оценка ситуации. Например, эмоция страха развивается при недостатке сведений, необходимых для защиты, или как ожидание и предсказание неудачи при совершении действия. Страх может достигнуть такой силы, что нервная система не выдерживает и человек умирает.

Однажды пережитый страх может закрепиться и стать хроническим, навязчивым: руководитель резко высказал свое недовольство работнику в присутствии других людей, что настолько сильно повлияло на сотрудника, что он может испытывать панику при известии об очередном совещании. Такое состояние называется фобией.

Ю. Щербатых выделил несколько видов страха:

1. Страх непонятного. Необъяснимое издавна пугало людей. Страх — это эмоция, а эмоции включаются там, где отказывает логика или где наличной информации слишком мало. Американский

психолог Н. Коупред в книге «Психология и солдат» писал, что страх перед неизвестным всегда изнурительнее, чем страх перед известным. По мнению психологов, внезапное изменение в ранее хорошо известном объекте порождает страх. Сильные реакции ужаса наблюдали немецкие психологи у младенцев, если мать, голос которой они хорошо знали, начинала говорить высоким фальцетом. Таким образом, если напугать человека, достаточно в его привычную картину мира добавить всего лишь «один мазок», но в корне отличающийся от того, что он видел до этого. Причем, желательно, чтобы эта деталь не объяснялась при помощи логики и разума. В этом случае забастовка разума тут же откроет шлюзы потоку эмоций, причем страх будет прямо пропорционален степени рассогласования между привычностью окружения о необычностью этой детали.

2. Страх неизвестности. «Страх хуже наказания. В наказании есть нечто определенное. Велико ли оно или мало, все лучше, чем неопределенность, чем нескончаемый ужас ожидания», — писал С. Цвейг. Пытка неизвестностью считается одной из самых действенных, поэтому ее применяют, когда хотят сломить волю человека. История знает немало случаев, когда ожидание смерти оказывалось страшнее ее самой. Нацистский преступник Геринг за три часа до казни покончил с собой, т. к. не смог вынести ожидания казни. Анализируя достаточно парадоксальную реакцию облегчения страха при встрече с давно ожидаемой опасностью, психиатр А. Кемпински отмечал, что если человек непосредственно столкнулся с данной ситуацией, то чувство страха внезапно слабеет, а это состояние можно объяснить разрядкой эмоционального напряжения в действии.

3. Страх, питающий сам себя. Часто бывает так, что страх, словно снежный ком, быстро увеличивается в размерах, разрастаясь от маленького опасения до полного ужаса. При этом сознание, изначально нацеленное на страх, избирательно выделяет из окружающего мира именно то, что подтверждает первоначальные опасения. Это еще больше усиливает отрицательную эмоцию, которая в конце концов «отключает» возможность логического анализа. Примером такого сценария развертывания событий является страх, охватывающий человека в пустынном и темном месте, в парке или лесу. Стоит только зародиться зернышку страха и не подавить его вовремя, как за считанные минуты из него может вырасти ядовитый куст темного липкого ужаса. При нечетком видении из двух равновероятных вариантов сознание выберет самый неблагоприятный. Виднеющийся вдали силуэт, который может быть и колодезем, и деревом, становится притаившимся (естественно, с недобрыми намерениями) человеком, а упавшая за спиной ветка — звуком подкрадывающихся врагов. Особенно опасно лавинообразное усиление страха в местах массового скопления людей, что приводит к возникновению и бесконтрольному разрастанию паники. Согласно определению, паника представляет собой «крайнюю степень страха, охватывающего группы людей и проявляющегося в инстинктивной реакции бегства». При этом в массе людей наблюдается особое изменение состояния сознания, когда появляется повышенная внушаемость и возрастает индуктивность эмоций. Как показывает опыт, панику можно остановить только с помощью столь же сильного эмоционального порыва, сопряженного с угрозой применения силы, причем, желательно хотя бы раз эту угрозу подтвердить.

4. Неотвратимость (страх обреченных). Давно известно, что страх в малых дозах стимулирует, а в больших — парализует. Любой страх может выдержать человек, но только в том случае, если он видит выход из создавшегося положения. Если же просвета впереди нет, то вслед за страхом приходит отчаяние, а это самая разрушительная смесь на свете. Людям свойственно бояться того, что им непонятно, с чем они не могут справиться. Страх перед неотвратимой гибелью не только эту гибель приближает, но и убивает сам по себе. В настоящее время люди уже знают, что чума лечится антибиотиками, и поэтому не испытывают страха перед ней, однако ее место занял СПИД. Возможно, что и без того короткую жизнь больных иммунодефицитом во много раз укорачивают страх и отчаяние. Французский врач Ален Бомбар утверждал, что большинство людей, потерпевших крушение в открытом море, погибают не от голода и обезвоживания организма, а от отчаяния и чувства обреченности перед стихией. Чтобы доказать свою правоту, он почти без еды и воды переплыл океан в маленькой резиновой лодке.

5. Страх непредсказуемости. Если попытаться перечислить все, что вызывает страх, то не на последнем месте в этом списке будет стоять страх перед непредсказуемыми поступками других людей. Люди, чьи действия невозможно прогнозировать заранее, чьи действия нелепы, хаотичны и не укладываются в привычную логику, как правило, вызывают опасение и тревогу окружающих, а если такие люди облечены еще и властью, то страх непредсказуемости может достичь силы ужаса. В русской истории было немало правителей, отличавшихся буйным нравом и жестокостью, но двоих из них подданные боялись больше всего. Речь идет об Иване Грозном и Сталине — двух умных и коварных психопатах, чьи поступки зачастую были совершенно непонятны приближенным, а потому внушали особый ужас.

6. Амбивалентный страх. Смех и слезы, радость и страх — устойчивое сочетание несочетаемого. Возможность совершения некоторых действий одновременно и пугает людей и привлекает их. В основе контрастных явлений лежат два отличных друг от друга психических механизма. К первой группе можно

отнести ситуации, когда человек не испытывает потребности совершать то или иное действие, мысль о котором вызывает страх (например, броситься с балкона), а лишь неправомерно завышает в своем сознании вероятность совершения такого действия. Вторая группа имеет другой механизм своего развития. В этом случае у человека есть реальная (чаще скрытая в глубинах подсознания) потребность, которая проявляется в виде навязчивого влечения. Тогда, с одной стороны, человек хочет совершить то или иное действие, а с другой — боится его. Чаще всего это происходит, когда общество длительно навязывает личности какой-то определенный тип поведения, вызывающий внутренний протест подсознания — например, описанный в литературе страх совершить что-то непристойное, «грязное».

Когда человек испытывает то или иное эмоциональное состояние — удовольствие, скорбь, волнение, гнев и т. п., то при этом происходят не только определенные изменения во внутренних органах (изменение пульса, сокращение желудка, усиленная работа желез внутренней секреции), но и невольные изменения в его внешнем облике. И наоборот, внешние изменения, которые соответствуют протеканию конкретной эмоции, могут вызвать саму эмоцию. Об этом свидетельствует так называемый закон Джемса-Ланге, который гласит, что между эмоцией и ее проявлением существует не только прямая, но и обратная связь. Если у человека на лице улыбка, то его настроение, скорее всего, значительно улучшится. Этот же закон связывает эмоциональное состояние человека с тонусом его сосудистой системы.

Эмоциональное состояние передается словами, способом построения фразы, характером интонации, тембром голоса и т. д. Но не только так. Эмоции хорошо передаются еще и мимикой, пантомимикой. Если человеку не удается выразить свои эмоции, то он испытывает чувство неудовлетворенности.

Иногда эмоции отождествляются с чувствами. Но правильнее называть эмоцией только форму протекания чувств. Кроме того, одно и то же чувство может обслуживаться разными эмоциями. Например, когда человеком владеет чувство любви, то он испытывает радость, когда видит любимую девушку, страх, если она перебегает дорогу перед несущимся автомобилем, гнев, если ее кто-нибудь обидит, умиление, когда она помогает старушке перейти улицу и т. д.

Чувства — еще более, чем эмоции, являются устойчивыми психическими состояниями. Они имеют четко выраженный предметный характер: выражают устойчивое отношение к каким-либо объектам (реальным или воображаемым). Человек не может переживать чувство вообще, а только к кому-нибудь или чему-нибудь. Например, человек не в состоянии испытывать чувство любви, если у него нет объекта привязанности. В зависимости от направленности, чувства разделяют на **моральные** (переживание человеком его отношения к другим людям), **интеллектуальные** (чувства, связанные с познавательной деятельностью), **эстетические** (чувства красоты при восприятии искусства, явлений природы), **практические** (чувства, связанные с деятельностью человека).

Сильное и устойчивое положительное чувство к чему-либо или кому-либо называется **страстью**. Страсть — еще один вид сложных, качественно своеобразных и встречающихся только у человека эмоциональных состояний. Страсть представляет собой сплав эмоций, мотивов и чувств, сконцентрированных вокруг определенного вида деятельности или предмета (а также человека). Страсть мобилизует человека на достижение поставленных им целей. Она может положительно сказываться на человеческой личности, но может также и разрушать личность.

Близкими к этому чувству можно указать пристрастия и навязчивые идеи. И, если пристрастия сродни вредным привычкам, то наличие навязчивых идей свидетельствует о том, что человек балансирует на грани патологии. Именно при наличии подобных чувств поведение индивида искажается более сильно: им не учитываются все реалии окружающей действительности, всю активность он направляет на овладение этим объектом. В результате повышается конфликтность, как внешняя и внутренняя, падает производительность труда, повышаются ошибки в трудовой деятельности, которые могут даже привести к несчастным случаям и роковым ошибкам.

Устойчивые чувства умеренной или слабой силы, действующие в течение длительного времени, являются настроениями. Настроение — самое эмоциональное длительное состояние, окрашивающее все поведение человека. Психологи решили выяснить, что в большей степени влияет на производительность труда: квалификация руководителя, его затраты времени и сил, отношение тружеников к работе или другие факторы. Оказалось, что больше всего сказывается на эффективности работы положительный настрой рабочего коллектива. Если большинство тружеников переживают за успехи и неудачи товарищей, за эффективность работы предприятия, за ними невольно тянутся остальные. Чем слабее производственный коллектив, тем больше его успехи в труде зависят от трудового коллектива, от социально-психологического климата в нем. Результаты исследования, указывает М. И. Станкин, показали: энтузиазм, оптимизм, увлечение трудом передаются не непосредственно от

начальника, а через трудовой коллектив. Это обстоятельство осложняет работу управляющего: пробудить положительные эмоции одного рабочего нетрудно, коллектива — намного сложнее.

Лучшие руководители понимают, что переживание эмоционального подъема существенно зависит от субъективных факторов, связанных с личностью начальника: его отношения к очередному заданию, уверенности в себе, доброжелательности, поэтому они прежде всего предъявляют высокие требования к себе. Положительные эмоции на работе и во взаимоотношениях с подчиненными — это в первую очередь результат педагогического оптимизма: ведь, чтобы сотрудники верили в хорошее будущее, в необходимость качественного выполнения очередного задания, чтобы с удовольствием работали, руководитель сам должен верить в это, а также в каждого подчиненного, в его возможности и способности.

М. И. Станкин описывает ряд приемов, позволяющих воздействовать на чувства персонала, побуждать положительные эмоции, делающие ярче, интереснее процесс труда и всю жизнь:

1. Увеличение числа нервных импульсов в единицу времени, что происходит, когда при выполнении задания нужно преодолеть трудности,
2. Столкновение исполнителей с фактами, требующими теоретического объяснения.
3. Интерес пробуждается при столкновении с явлениями, причина которых неизвестна, ее надо найти.
4. Получение дробной оценки при выполнении задания (например, при выполнении срочного производственного задания начальник цеха разделил это задание на операции и каждую операцию-этап проверял, сообщая рабочим о результатах труда на данном конкретном этапе; вторая же бригада, более подготовленная, оценки по ходу работы не получала и выполнила задание значительно хуже).
5. Использование теоретических знаний для выполнения практических заданий.
6. «Возбуждение умственного аппетита», который приходит после успеха от выполнения сложного задания.

Указанные способы позволят повысить производительность и качество труда, а также увеличить удовлетворенность персонала собственным трудом.

## 6.2. Стресс в процессе управления

Одним из наиболее распространенных в наши дни видов аффекта является стресс. Он представляет собой состояние чрезмерно сильного и длительного психологического напряжения, которое возникает у человека, когда его нервная система получает эмоциональную перегрузку. Стрессы, особенно если они часты и длительны, оказывают отрицательное влияние не только на психологическое состояние, но и на физическое здоровье человека. Они представляют собой главные «факторы риска» при проявлении и обострении таких заболеваний, как сердечно-сосудистые и заболевания желудочно-кишечного тракта. По имеющимся научным данным, отрицательное воздействие стресса в наше время уносит все больше человеческих жизней.

При описании стресса употребляются такие близкие понятия как собственно **стресс** и **дистресс**. Однако они не синонимальны. В переводе с английского стресс — это давление, нажим, напряжение, а дистресс — горе, несчастье, недомогание, нужда.

Событие, факт или сообщение, которое может вызвать стресс, называется **стрессором**. При этом, выступит та или иная ситуация причиной стресса или нет, зависит не только от самой ситуации, но и от личности, ее опыта, ожиданий, уверенности в себе и т. д. Особенно большое значение имеет, конечно, оценка угрозы, ожидания опасных последствий, которую содержит в себе ситуация. Возникновение и переживание стресса зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов, от особенностей самого человека: оценки им ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуется, и т. д.

Одним из факторов стресса является эмоциональная напряженность, которая физиологически выражается в изменениях эндокринной системы человека. К примеру, при экспериментальных исследованиях в клиниках больных было установлено, что люди, постоянно находящиеся в нервном

напряжении, тяжелее переносят вирусные инфекции. В таких случаях необходима помощь квалифицированного психолога.

Основными чертами психического стресса являются следующие:

- 1) стресс есть состояние организма, его возникновение предполагает взаимодействие между организмом и средой;
- 2) стресс — более напряженное состояние, чем обычное мотивационное; оно требует для своего возникновения восприятия угрозы;
- 3) явления стресса имеют место тогда, когда нормальная адаптивная реакция недостаточна.

К переживанию стресса близко и переживание фрустрации. Фрустрация переживается как напряжение, тревога, отчаяние, гнев, которые охватывают человека, когда на пути к достижению цели он встречается с неожиданными помехами, которые мешают удовлетворению потребности. Причем, препятствия, с которыми сталкивается человек, могут быть как объективно непреодолимыми, так и субъективно непреодолимыми. Например, в диалоге «начальник — подчиненный» первый может себе позволить повышенный тон в разговоре, а второй — нет, хотя все физиологические возможности для этого имеет.

Но фрустрация возникает тогда, когда человеку чего-либо очень сильно хочется. Того, чего он не может получить, но страстно желает. Тогда она влечет за собой эмоциональные нарушения, выражающиеся в повышении конфликтности, бессоннице, увеличении тревожности, падение работоспособности, а в особо сложных случаях и невротические отклонения в поведении человека, когда требуется вмешательство психотерапевта.

Стресс по природе его возникновения принято разделять на эмоциональный и информационный. Если эмоциональный стресс связан с физиологическими и эмоциональными нагрузками, то информационный — с невозможностью справиться с лавинообразным потоком информации.

Стресс может возникать не только в условиях действия одного сильного раздражителя, но и при проявлении мелких постоянных отрицательных воздействий, вызывающих у человека состояния угрозы, тревоги, обиды, опасности, а также необходимости перерабатывать ежедневно значительные объемы информации. Люди реагируют на стресс по-разному: от состояния повышенной активности до ухода в депрессию.

В проявлении стресса имеют значения индивидуальные особенности людей. Нет двух людей, у которых реакции на стресс были бы совершенно одинаковыми. Большинство стрессов в жизни человека провоцируются им самим. Еще Г. Селье отмечал, что имеет значение не то, что с вами случается, а то, как вы это воспринимаете.

Стресс, как ни странно, является необходимым жизненным явлением для человека. Селье утверждал, что полная свобода от стресса есть смерть. Он позволяет встретить возникшие трудности в состоянии «боевой готовности» и приспособиться к новым условиям. При повторении стрессоров человек приспосабливается к стрессу и стрессовые реакции ослабевают. Это значит, что в определенных пределах можно тренировать стрессоустойчивость психики.

В некоторых условиях стресс может оказать положительное влияние на работоспособность человека. Например, в отдельных видах творческой деятельности, а также спорте личность переживает состояние эмоционального стресса, который сопровождает деятельность и вызывает специфические ощущения: от бодрости до восторга.

Человек может даже испытывать чувство эйфории, которая является следствием действия гормона серотонина, активное выделение которого корой надпочечников представляет собой важнейшую психофизиологическую реакцию на стресс. Этот гормон усиливает чувство оптимизма, ощущение, что человеку «море по колено». Опасность состоит в том, что это состояние может породить чувство собственного совершенства, что нередко приводит к просчетам.

Негативными следствиями стресса являются следующие:

1. Фиксация на одной единственной альтернативе. Стресс затрудняет обдумывание нескольких альтернатив, человек демонстрирует жесткость в поведении и мышлении.

2. Упрощение восприятия противника и его возможностей. Стресс усиливает черно-белое восприятие мира, нюансировка невозможна и появляется неадекватное реагирование.

3. Усталость. Если состояние усталости продолжается слишком долго, это ведет к повышению раздражительности, параноидным реакциям, к возрастанию подозрительности, враждебности и усилению оборонительных реакций.

4. Ограничение временной перспективы и игнорирование будущих последствий. Внимание в ситуации стресса часто фокусируется лишь на самой угрожающей ситуации. Будущее не представляет в этот период большого интереса, пока не будет найдено решение насущной проблемы.

5. Спад чувства ответственности за исход решения. Человек приписывает причины плохих результатов своей работы действиям противника или внешней ситуации, что позволяет ему не считать себя виноватым в неправильном решении.

Стресс изменяет поведение человека, прежде всего, речевое. Изменения речи во время стресса могут быть самыми разнообразными. Речь может стать взволнованной с более частым употреблением междометий или оборотов типа «так сказать», «вы знаете». Учащаются повторы слов, фраз и целых предложений, а также появляются изменения и поправки только что произнесенных фраз. Убыстряется темп речи, увеличивается ее скорость и сокращаются паузы между фразами.

Стресс сопровождается изменениями в мимике и пантомимике. В состоянии стресса тело становится напряженным, и одновременно речь сопровождается бесцельными или спонтанными движениями, миганием, жестикуляцией, игрой с ключами, авторучкой, хрустом пальцев. Человек хмурит брови. Голос приобретает более высокие ноты, сменяется его интенсивность. Во время стресса возникает раздраженность, сопровождающаяся возрастанием числа заявлений о дискомфорте, оценочных заявлений, улыбок через силу, а также уменьшения позитивных кивков головой. Значительно повышается бдительность: он внимательно фиксирует других людей взглядом, смотря прямо в глаза, сохраняя при этом очень жесткую позу.

Ганс Селье определил следующие стадии стресса как процесса:

- 1) непосредственная реакция на воздействие (стадия тревоги);
- 2) максимально эффективная адаптация (стадия резистентности);
- 3) нарушение адаптационного процесса (стадия истощения).

Но стресс далеко не всегда оказывает отрицательное влияние на эффективность выполняемой деятельности. В противном случае вообще было бы невозможно успешное преодоление трудностей, возникающих при усложнении условий. Однако работа в стрессогенной ситуации обязательно приводит к дополнительной мобилизации внутренних ресурсов, что может иметь неблагоприятные отсроченные последствия. Типичные болезни «стрессовой этиологии» — сердечно-сосудистые патологии, язва желудка, психосоматические расстройства, неврозы, депрессивные состояния — характерны для современных видов производства и управленческой деятельности.

В серии исследований М. Фридмана и Р. Розенмана проведен анализ поведения обширного контингента лиц умственного труда (научные работники, инженеры, администраторы), занятых управленческой деятельностью. Ими были выделены два основных типа: А — подверженных стрессу, В — устойчивых к стрессу лиц. Представители типа А характеризуются ярко очерченным поведенческим синдромом, определяющим стиль их жизни. У них чаще наблюдается «выраженная склонность к конкуренции, стремление к достижению цели, агрессивность, нетерпеливость, беспокойство, гиперактивность, экспрессивная речь, постоянное напряжение лицевой мускулатуры, чувство постоянной нехватки времени и повышенной активности». Платой за это является потеря здоровья, часто уже в молодом возрасте.

М. Дж. Хоровитц описал стадии развития стресса и сопутствующие им патологические состояния в ответ на экстремальную жизненную ситуацию, которая характеризуется для события исключительностью, при протесте — интенсивностью, при отбрасывании в удовлетворении потребности

— продол деятельность, при вторжении — блокировкой, а при переживании — незавершенностью. Для наглядности Хоровитц предложил следующую схему:



Стресс был бы губителен для человека, если бы он не мог ничего с ним поделать. Выделяются следующие способы реагирования на стресс.

**Переоценка стрессора.** Если человек не может изменить обстоятельства, то он может изменить отношение к ним, — советует народная мудрость, которой, тем не менее, люди не всегда следуют, потому что это зависит, прежде всего, от состояния нервной системы.

**Дистанцирование.** Человек старается избегать всего, что вызывает стресс, а в процессе стрессового взаимодействия начинает более часто употреблять жесты, символизирующие отталкивание, и слова, указывающие на дистанцию с объектами и людьми, имеющими отношение к данной ситуации. Отрицание ситуации как таковой сопровождается словами «нет», «никогда», а также увеличением числа отказов.

**Борьба с угрожающей ситуацией с целью ее устранения.** Здесь человек может пойти по пути агрессивного поведения. У него повышается интенсивность голоса, движений, направленных на других людей. Увеличивается число враждебных заявлений. Борясь с ситуацией, человек может сделать свою позицию более жесткой, увеличив в речи использование слов «все», «всегда», «исключительно», а также начинает применять очень узкий набор слов и выражений, демонстрируя обычно не свойственную ему бедность словаря. У него может появиться «вязкость» мышления, навязчивое повторение одной мысли.

**Бездействие.** В этом случае человек может проявлять амбивалентное поведение, вроде бы и намереваясь как-то решить проблему, но ничего при этом не делая. Характерными словами являются «возможно», «может быть», а также одновременное употребление позитивных и негативных оценок в отношении одних и тех же объектов, явлений, персонажей. Нередко человек впадает в депрессию. Особенности поведения являются закрытые позы (со скрещенными руками и ногами, придвигание рук ближе к телу).

К стрессу можно в какой-то мере адаптироваться.

**Адаптация** — это динамический процесс, благодаря которому живое существо или группа существ, несмотря на изменчивость условий, поддерживают устойчивость жизнедеятельности, необходимую для существования, развития и продолжения рода. Именно механизм адаптации, выработанный в результате длительной эволюции, обеспечивает возможность существования организма в постоянно меняющихся условиях среды. Адаптация — в широком смысле слова — это приспособление к чему-либо, в том числе и к стрессу, путем снижения чувствительности к стрессору.

Психологическую адаптацию определяют как процесс установления оптимального соответствия личности и окружающей среды в ходе осуществления свойственной человеку деятельности, который позволяет индивидууму удовлетворять актуальные потребности и реализовывать связанные с ними

значимые цели, обеспечивая в то же время соответствие максимальной деятельности человека, его поведения требованиям среды.

При любом нарушении сбалансированности «человек — среда» недостаточность психических или физических ресурсов человека для удовлетворения потребностей или рассогласование самой системы потребностей является источником **тревоги**. Тревога обозначается как ощущение неопределенной угрозы, чувство диффузного опасения и тревожного ожидания, неопределенное беспокойство и представляет из себя наиболее сильно действующий механизм психического стресса. Это вытекает из ощущения угрозы, которое представляет из себя центральный элемент тревоги и обуславливает ее биологическое значение как сигнала неблагополучия и опасности.

Тревога, как психологический аналог боли, может играть охранительную и мотивационную роль. С возникновением тревоги человек усиливает свою активности, изменяет характер поведения для избегания потенциальной опасности. Но тревога может не только стимулировать активность, но и способствовать разрушению недостаточно адекватных поведенческих стереотипов, замещению их более соответствующими формами поведения.

В отличие от боли тревога — это сигнал опасности, которая еще не реализована. Прогнозирование этой ситуации носит вероятностный характер, а в конечном итоге зависит от особенностей индивида. При этом решающую роль играет личность человека, его отношение к жизни в целом и к конкретной ситуации в частности. В таком случае интенсивность тревоги отражает скорее индивидуальные особенности субъекта, чем реальную значимость угрозы.

Тревога, которая по интенсивности и длительности неадекватна ситуации, препятствует формированию адаптационного поведения, приводит к нарушению восприятия, памяти, мышления, внимания и дезорганизует поведение человека. Итак, тревога лежит в основе любых изменений психического состояния и поведения, обусловленных психическим стрессом.

Г. Селье выдвинул весьма интересную гипотезу о том, что старение — итог всех стрессов, которым подвергался организм в течение своей жизни. Оно соответствует «фазе истощения» общего адаптационного синдрома, который в некотором смысле представляет собой ускоренную версию нормального старения. Любой стресс, особенно вызванный бесплодными усилиями, оставляет после себя необратимые химические изменения; их накопление обуславливает признаки старения в тканях. Особенно тяжелые последствия вызывает поражение мозговых и нервных клеток. Но успешная деятельность, какой бы она не была, оставляет меньше последствий старения, следовательно, говорит Селье, вы можете долго и счастливо жить, если выбирали подходящую для себя работу и удачно справляетесь с ней.

Усиление тревоги приводит к повышению интенсивности действия двух взаимосвязанных адаптационных механизмов:

1) аллопсихический механизм — действует, когда происходит изменение поведенческой активности (изменение ситуации или уход из нее);

2) интрапсихический механизм — обеспечивает снижение тревоги благодаря пересмотру личностью ситуации.

Ф. Б. Березин определил тревожный ряд, который представляет существенный элемент процесса психической адаптации:

1) ощущение внутренней напряженности — не имеет ярко выраженного оттенка угрозы, служит лишь сигналом ее приближения, создавая тягостный душевный дискомфорт;

2) гиперестезические реакции — тревога нарастает, ранее нейтральные стимулы приобретают негативную окраску, повышается раздражительность;

3) собственно тревога — центральный элемент рассматриваемого ряда — проявляется ощущением неопределенной угрозы; характерным признаком которой является невозможность определить характер угрозы, предсказать время ее возникновения. Здесь часто происходит неадекватная логическая переработка информации, в результате чего из-за нехватки фактов делается неправильный вывод;

4) страх— это тревога, конкретизированная на определенном объекте. Хотя объекты, с которыми связывается тревога, могут и не быть ее причиной, у человека создается представление о том, что тревогу можно устранить определенными действиями;

5) ощущение неотвратимости надвигающейся катастрофы— нарастание интенсивности тревожных расстройств приводит субъекта к представлению о невозможности предотвращения грядущего события;

6) тревожно-боязливое возбуждение — вызываемая тревогой дезорганизация достигает максимума, и возможность целенаправленной деятельности исчезает.

Иногда при нарастании тревоги все указанные явления можно наблюдать в течение короткого времени, в других же случаях их смена происходит постепенно.

Организация эмоционального стресса, указывает Ф. Б. Березин, предполагает затруднение реализации мотивации, блокаду мотивированного поведения, т. е. фрустрацию. Совокупность фрустрации, тревоги, а также их взаимосвязь с аллопсихической и интрапсихической адаптациями и составляет основное тело стресса.

Эффективность психической адаптации напрямую зависит от особенностей взаимодействия и общения человека с другими людьми. При конфликтных ситуациях в семейной или производственной сфере, затруднениях в построении неформального общения нарушения адаптации отмечались значительно чаще, чем при эффективном социальном взаимодействии. Эффективная психическая адаптация представляет собой одну из предпосылок к успешной профессиональной деятельности.

В процессе управленческой деятельности стрессовые ситуации могут создаваться динамичностью событий, необходимостью быстрого принятия решения, рассогласованием между интересами и потребностями менеджера и персонала, ритмом и характером деятельности. Факторами, способствующими возникновению эмоционального стресса в этих ситуациях, могут быть недостаточность информации, ее противоречивость, чрезмерное разнообразие или монотонность, оценка работы как превышающей возможности индивидуума по объему или степени сложности, противоречивые или неопределенные требования, критические обстоятельства или риск при принятии решения. Важными факторами, улучшающими психическую адаптацию в профессиональных группах, являются социальная сплоченность, способность строить межличностные отношения, возможность открытой коммуникации.

### 6.3. Воля в процессе управления

**Воля** — это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий.

Воля — это способность человека, проявляющаяся в самодетерминации и саморегуляции им своей деятельности и различных психических процессов. Благодаря воле человек может по собственной инициативе, исходя из осознанной необходимости, выполнять действия в заранее спланированном направлении и с заранее предусмотренной силой. Более того, он может соответственно организовать свою психическую деятельность и направить ее. Усилием воли можно сдерживать внешнее проявление эмоций или даже показать совершенно противоположное.

Воля направляет или сдерживает активность человека, организует психическую деятельность, исходя из имеющихся задач и требований как проблемной ситуации, так и специфических, социальных требований той или иной социальной группы. Первоначально понятие воли было введено для объяснения побуждений и действий, осуществляемых по собственным решениям человека, но не отвечающих его желаниям. Затем оно стало использоваться для объяснения возможности свободного выбора при конфликте желания человека, связанного с постановкой проблем свободы воли.

С. Ю. Головин выделяет следующие основные функции воли:

- 1) выбор мотивов и целей;
- 2) регуляция побуждения к действиям при недостаточной или избыточной их мотивации;
- 3) организация психических процессов в адекватную выполняемой человеком деятельности систему;

4) мобилизация физических и психических возможностей при преодолении препятствий в достижении поставленной цели.

Для возникновения волевой регуляции необходимы определенные условия — наличие препятствий и преград. Воля проявляется, когда появляются трудности на пути к цели: **препятствия внешние** — время, пространство, противодействия людей, физические свойства предметов и т. д.; **препятствия внутренние** — отношения и установки, болезненные состояния, усталость и т. д. Все эти препятствия, отражаясь в сознании, вызывают волевое усилие, которое создает необходимый тонус для преодоления трудностей.

Волевые усилия необходимы:

- 1) при восполнении дефицита побуждения к действиям при отсутствии их достаточной мотивации;
- 2) при выборе мотивов, целей, видов действий при их конфликте;
- 3) при произвольной регуляции внешних и внутренних действий и психических процессов.

Воля неразрывно связана с познавательными мотивами и эмоциональными процессами. В связи с этим все действия человека могут быть поделены на две категории: произвольные и произвольные.

Непроизвольные действия совершаются в результате возникновения неосознаваемых или недостаточно отчетливо осознаваемых побуждений (влечений, установок и т. д.). Они имеют импульсивный характер, лишены четкого плана. Иными словами, в непроизвольных действиях нет четкой цели и усилий субъекта для ее достижения. Примером непроизвольных действий могут служить поступки людей в состоянии аффекта (изумления, страха, восторга, гнева).

Произвольные действия предполагают осознание цели, предварительное представление тех операций, которые могут обеспечить ее достижение, их очередность. В этой связи воля проявляется как уверенность человека в своих силах, как решимость совершить тот поступок, который сам человек считает целесообразным и необходимым в конкретной ситуации.

Волевая регуляция поведения человека формируется и развивается под воздействием контроля за его поведением со стороны общества, а затем — самоконтроля личности.

В зависимости от трудностей внешнего мира и сложности внутреннего мира человека выделяют 4 варианта проявления воли:

1) в легком мире, где любое желание выполнимо, воля практически не требуется (желания человека просты, однозначны, любое желание осуществимо в легком мире);

2) в трудном мире, где существуют разнообразные препятствия, требуются волевые усилия по преодолению препятствий реальной действительности, нужно терпение, но сам человек внутренне спокоен, уверен в своей правоте в силу однозначности своих желаний и целей (простой внутренний мир человека);

3) в легком внешнем мире и при сложном внутреннем мире человека требуются волевые усилия по преодолению внутренних противоречий, сомнений, человек внутренне сложен, идет борьба мотивов и целей, человек мучается при принятии решения;

4) в трудном внешнем мире и при сложном внутреннем мире человека требуются интенсивные волевые усилия для преодоления внутренних сомнений для выбора решения и осуществления действий в условиях объективных помех и трудностей. Волевое действие здесь выступает как принятое к осуществлению по собственному решению, осознанное, намеренное, целенаправленное действие на основе внешней и внутренней необходимости.

Необходимость сильной воли возрастает при наличии:

- 1) трудных ситуаций «трудного мира»;
- 2) сложного, противоречивого внутреннего мира в самом человеке.

Выполняя различные виды деятельности, преодолевая при этом внешние и внутренние препятствия, человек вырабатывает в себе волевые качества: целеустремленность, решительность, самостоятельность, инициативность, настойчивость, выдержку, дисциплинированность, мужество. Но воля и волевые качества могут у человека не сформироваться, если условия жизни и воспитания в детстве были неблагоприятные:

1) ребенок избалован, все его желания беспрекословно осуществлялись (легкий мир — воля не требуется);

2) ребенок подавлен жесткой волей и указаниями взрослых, не способен принимать сам решения.

В управленческой деятельности необходимо соблюдать следующие правила:

1) обеспечивать условия для успеха деятельности работника, но не облегчать существенно ему задания;

2) активизировать самостоятельную деятельность работника, вызвать у него чувство радости от достигнутого, повышать его веру в свои способности преодолевать трудности;

3) объяснять, в чем заключается целесообразность тех требований, приказов, решений, которые руководитель предъявляет работнику, и предоставлять работнику самостоятельно принимать решения в разумных пределах.

Результаты любого волевого действия имеют для человека два следствия: первое — это достижение конкретной цели; второе связано с тем, что человек оценивает свои действия и извлекает соответствующие уроки на будущее относительно способов достижения цели, затраченных усилий.

# Глава 7. Мотивация труда

## 7.1. Мотивация как система побуждений человека к деятельности

Мотивация является сложным психофизиологическим состоянием, которое характеризуется совокупностью динамически иерархизированных побуждений человека к той или иной деятельности. Сложность в рассмотрении данной проблемы состоит в том, что любая деятельность — будь то труд, познание, общение и т. д. — полимотивирована. Она побуждается не одним-единственным мотивом, а их совокупностью. Некоторые мотивы взаимно дополняют друг друга, некоторые находятся в конфликте. Они то усиливают друг друга, то искажают деятельность человека, отчего он, в конце концов, затрудняется определить, почему он поступил так, а не иначе. Мало того, многие мотивы человеком не осознаются. Поэтому бессмысленно строить мотивационный процесс в организации, опираясь лишь на отдельные составляющие сложного мотивационного комплекса.

Для того чтобы более адекватно построить мотивационный комплекс, рассмотрим точку зрения Б. В. Харазишвили, который проанализировал мотивацию с точки зрения ее составляющих. Он рассуждал следующим образом. Предпосылкой поведения человека, источником его деятельности является потребность. Нуждаясь в определенных условиях, человек стремится к устранению возникшего дефицита. Возникающая потребность вызывает мотивационное возбуждение (соответствующих нервных центров) и побуждает организм к определенному виду деятельности. При этом оживляются все необходимые механизмы памяти, обрабатываются данные о наличии внешних условий и на основе этого формируется целенаправленное действие. Иными словами, актуализированная потребность вызывает определенное нейрофизиологическое состояние — мотивацию.

Таким образом, мотивация — обусловленное потребностью возбуждение определенных нервных структур (функциональных систем), вызывающих направленную активность организма.

От мотивационного состояния зависит допуск в кору головного мозга тех или иных сенсорных возбуждений, их усиление или ослабление. Эффективность внешнего стимула зависит не только от его объективных качеств, но и от мотивационного состояния организма (утолив страсть, организм не станет реагировать на самую привлекательную женщину).

Отсюда обусловленные потребностью мотивационные состояния характеризуются тем, что мозг при этом моделирует параметры объектов, которые необходимы для удовлетворения потребности, и схемы деятельности по овладению требуемым объектом. Эти схемы — программы поведения — могут быть или врожденными, инстинктивными, или основанными на индивидуальном опыте, или заново созданными из элементов опыта.

Осуществление деятельности контролируется путем сравнения достигнутых промежуточных и итоговых результатов с тем, что было заранее запрограммировано. Удовлетворение потребности снимает мотивационное напряжение и, вызывая положительную эмоцию, «утверждает» данный вид деятельности (включая его в фонд полезных действий). Неудовлетворение потребности вызывает отрицательную эмоцию, усиление мотивационного напряжения и вместе с тем — поисковой деятельности. Таким образом, мотивация — индивидуализированный механизм соотнесения внешних и внутренних факторов, определяющий способы поведения данного индивида.

В животном мире способы поведения определяются рефлексорным соотнесением внешней обстановки с актуальными, насущными органическими потребностями. Так, голод вызывает определенные действия в зависимости от внешней ситуации. В человеческой жизнедеятельности сама внешняя обстановка может актуализировать различные потребности. Так, в преступно опасной ситуации один человек руководствуется только органической потребностью самосохранения, у другого доминирует потребность выполнения гражданского долга, у третьего — проявить удал в схватке, отличиться и т. д. Все формы и способы сознательного поведения человека определяются его отношениями к различным сторонам действительности. Мотивационные состояния человека существенно отличаются от мотивационного состояния животных тем, что регулируются второй сигнальной системой — словом. Отсюда перейдем к видам мотивационных состояний человека.

К мотивационным состояниям человека относятся: установки, интересы, желания, стремления и влечения.

Установка — это стереотипная готовность действовать в соответствующей ситуации определенным образом. Эта готовность к стереотипному поведению возникает на основе прошлого опыта. Установки являются неосознанной основой поведенческих актов, в которых не осознается ни цель действия, ни потребность, ради которой они совершаются. Различаются следующие виды установок:

1. Ситуативно-двигательная (моторная) установка (например, готовность шейного отдела позвонков к движению головы).
2. Сенсорно-перцептивная установка (ожидание звонка, выделение значимого сигнала из общего звукового фона).
3. Социально-перцептивная установка — стереотипы восприятия социально значимых объектов (например, наличие татуировок интерпретируется как признак криминализованной личности).
4. Когнитивная — познавательная — установка (предубеждение следователя в отношении виновности подозреваемого ведет к доминированию в его сознании обвинительных доказательств, оправдательные доказательства отступают на второй план).
5. Мнемическая установка — установка на запоминание значимого материала.

Мотивационное состояние человека является психическим отражением условий, необходимых для жизнедеятельности человека как организма, индивида и личности. Это отражение необходимых условий осуществляется в виде интересов, желаний, стремлений и влечений.

Интерес — избирательное отношение к предметам и явлениям в результате понимания их значения и эмоционального переживания значимых ситуаций. Интересы человека определяются системой его потребностей, но связь интересов с потребностями не прямолинейна, а иногда и не осознается. В соответствии с потребностями интересы подразделяются по содержанию (материальные и духовные), по широте (ограниченные и разносторонние) и устойчивости (кратковременные и устойчивые). Различаются также непосредственные и косвенные интересы (так, например, проявленный продавцом к покупателю интерес является интересом косвенным, тогда как прямым его интересом является продажа товара). Интересы могут быть положительными и отрицательными. Они не только стимулируют человека к деятельности, но и сами формируются в ней. С интересами человека тесно связаны его желания.

Желание — мотивационное состояние, при котором потребности соотношены с конкретным предметом их удовлетворения. Если потребность не может быть удовлетворена в данной ситуации, но эта ситуация может быть создана, то направленность сознания на создание такой ситуации называется стремлением. Стремление с отчетливым представлением необходимых средств и способов действия является намерением. Разновидностью стремления является страсть — стойкое эмоциональное стремление к определенному объекту, потребность в котором доминирует над всеми остальными потребностями и придает соответствующую направленность всей деятельности человека.

Преобладающие стремления человека к определенным видам деятельности являются его склонностями, а состояние навязчивого тяготения к определенной группе объектов — влечениями.

Мотивационные состояния мобилизуют сознание на поиск соответствующих целей и принятие конкретного решения. Принятие же решения о конкретном действии связано с осознанием мотива данного действия, с понятийным моделированием его будущего результата. Мотив — это довод в пользу избираемого действия, осознанное побуждение к достижению конкретной цели, необходимый элемент сознательного, волевого, преднамеренного действия.

Итак, понятие мотивации включает в себя все виды побуждений человеческого поведения. Мотив — сознательный элемент мотивации.

Следует различать понятия «мотив» и «мотивация». Мотивация — это общее побуждение активности в определенном направлении. Наиболее элементарной формой побуждения являются влечения — переживания неосознаваемых потребностей, преимущественно биологического характера. Влечения не имеют определенной целенаправленности и не порождают конкретного волевого акта. Общие контуры целей формируются на стадии желаний, но желания еще не связаны с принятием решения. На следующей стадии преддействия, на стадии стремлений, человек принимает решение действовать в определенном направлении определенным способом, преодолев определенные трудности. При этом

обдумываются условия и средства достижения возникших намерений, возможности их реализации. В результате зарождается намерение совершить определенное действие.

Человеческое поведение активизируется широким спектром побуждений, являющихся модификацией его потребностей: влечениями, интересами, стремлениями, желаниями, чувствами. Конкретные же действия человека осознаны в системе понятий. Человек понимает, почему следует достичь именно данную цель, он взвешивает ее на весах своих понятий и представлений.

Побуждениями к деятельности в определенном направлении могут быть положительные и отрицательные чувства: любознательность, альтруизм, эгоизм, корысть, алчность, ревность и т. д.

Однако чувства, подчеркивает Б. В. Харазишвили, являясь общим побуждением к определенному роду действий, сами по себе не являются мотивом действий. Так, корыстные устремления могут быть удовлетворены разными действиями. Мотив — это замыкание побуждения на конкретной цели. Не может быть сознательных, но безмотивных поступков.

Применительно к управлению мотивация — это процесс побуждения персонала к труду. Любой руководитель, если он хочет добиться эффективной деятельности своих подчиненных, должен не забывать о наличии для них стимулов трудиться.

Мотивация — это процесс создания системы стимулов для достижения поставленных перед работником целей на основе учета и использования его потребностей, ценностных ориентиров, убеждений, мировоззрения.

Н. К. Семенов подчеркивает, что о мотивации можно сделать заключение, только наблюдая за поведением или высказываниями людей, представляющих собой ресурс, в корне отличающийся от всех других, которыми менеджер управляет.

Человеческая деятельность на предприятиях и в организациях имеет целевой характер, моральную ценность, что оказывает существенное влияние на манеры и поведение личности на работе. Отношение к менеджерам формируется под влиянием микроклимата в трудовых коллективах, личных проблем и других факторов, жизненно важных для работника и оказывающих большое воздействие на его мотивацию.

Сложность выявления чувств и эмоций человека объясняется также тем, что каждый человек — это уникальная индивидуальность. Каждый из них — это результат эволюции многих факторов, являющихся уникальным сочетанием, характеризующим конкретную личность.

Результативность любого специфического воздействия на работников зависит от индивидуума и возникшей конкретной ситуации. В идеале менеджеры должны изучить подчиненных так хорошо, чтобы они могли увязать свои методы работы и подходы к работникам с их индивидуальными качествами. Исследования поведения людей показывают, что они стремятся быть похожими друг на друга в большей степени, особенно в сфере мотивации потребностей и мотивов поведения (СНОСКА: Робине Стехан. Менеджмент. М., 1991. С. 427.).

Если менеджер предпочитает в управленческой деятельности использовать в большей степени идею схождения в мотивации, а не различий среди работников, то в этом случае имеется более значительный шанс для достижения успехов в производственной деятельности. Это не означает, что будут отвергнуты персональные интересы личности. Зная об индивидуальных нуждах и запросах, в менеджменте первичного уровня возникает реальная возможность учета этих различий и увязывания их с основными, общими тенденциями развития мотивации работников подразделения.

Согласительный подход в менеджменте первичного уровня основывается на схождении мотивов в значительно большей степени, чем на их различии, и является более предпочтительным для усиления мотивации работников и улучшения производственной деятельности. Согласительный подход также способствует сплочению трудового коллектива и формирует чувство принадлежности к единой команде.

Довольно часто мотивация рассматривается как нечто такое, что один человек может дать другому или сделать, выполнить для него. Менеджеры иногда говорят об условиях выдачи работникам права на мотивацию или наличии условия мотивировать их. Однако положительная мотивация работников не очень легко достигается, так как она отражает внутренний стимул или импульс. Мотивация не может поступать внутрь от слов других или быть впрыснута внутривенно. Она возникает внутри человека.

Человек мотивирован, когда он желает идти по тому пути, который стимулируется. В конечном итоге мотивация — решающий фактор в достижении успеха организации. Это категория, которая подтверждается многочисленными исследованиями. Теории и идеи для понимания мотивации, обсуждаемые в этой работе, фундаментальны по своей сути и были изложены во многих публикациях. Наибольшее число толкований посвящено сближению, сходству мотивов, а не различиям.

## 7.2. Теории мотивации, их характеристика

Большинство психологов, изучающих поведение людей личности, абсолютно убеждены, что их поведение является обоснованным, целевым, мотивированным. Говоря по-другому, всегда есть причина, на основе которой личность действует (избрание пути, который считается, по его мнению, рациональным; здравый смысл, отсутствие контроля и т. д.).

Люди постоянно стремятся оценить что-либо, что имеет значение для удовлетворения их собственных потребностей и в связи с тем, как они видят себя в окружающей их среде. Часто нельзя прямо осознать, почему человек ведет себя так, а не иначе. Но даже в этом случае имеются подсознательные мотивы, определяющие поведение человека в конкретной ситуации (СНОСКА: Дэвид Мартин. Менеджмент. М., 1991, С. 446.)

В течение многих тысячелетий работодатели умели воздействовать на работников для ускорения выполнения трудовых операций при достижении цели предприятия, организации. Традиционным, простым, но довольно рациональным методом мотивации в дорыночную эпоху был метод «кнута и пряника», основанный либо на поощрении, либо на наказании. Данный метод иногда и сейчас дает хороший результат, но его эффект обычно бывает краткосрочным.

Поведение человека всегда мотивировано, и оно может быть реализовано с воодушевлением и энтузиазмом при осуществлении продуктивной, творческой деятельности, а может проявиться и в уклонении от работы по различным причинам. Любая деятельность основывается на определенном мотиве поведения, под которым следует понимать активные движущие силы, определяющие выбор личностью конкретного действия в зависимости от той или иной ситуации.

Менеджера всегда интересует, при каких условиях работник мотивирован к деятельности после получения конкретного задания. Ему необходимо знать, что вынуждает работника энергично стремиться к выполнению задания, не считаясь с многочисленными трудностями в процессе его достижения.

Комплексные исследования мотивации труда проводились в 20-х гг. в США во время Хоутор неких экспериментов компании «Вестерн Электрик», в результате которых сделан основной вывод — работникам нравится ощущать свою значимость в процессе труда, что является верным и актуальным и в настоящее время (СНОСКА: Любимова М. Г. Менеджмент - путь к успеху. М., 1992, С. 13.)

В этот же период большую исследовательскую работу по изучению мотивации труда осуществляли советские экономисты: Гастев А. К., Жданов Л., Подгаецкий В. Я., Стрельбицкий С. Д.

Гастев А. К. в 1920 году организовал в Москве Центральный институт труда (ЦИТ) и руководил им почти 20 лет. В своих трудах он исследовал проблемы организации труда и управления. Особое внимание он уделил исследованию таких важнейших аспектов труда, как технический, психофизиологический, педагогический, экономический. В последнем он прежде всего выделил проблемы экономического стимулирования труда.

Жданов Л., будучи сотрудником Таганрогского института научной организации производства, разрабатывал методологию управления, обращая внимание в своих исследованиях на создание прямой и ясной системы материальной заинтересованности работников в результатах своего труда.

Многие исследователи считают, что наряду с материальной заинтересованностью, сильнейшими мотивирующими факторами являются атмосфера дружного сотрудничества всех работников, производственное настроение, создаваемое аппаратом управления, любовь к своему делу, реализуемые на основе способностей и склонностей.

Некоторые ученые считают, что основными побудительными причинами, активно воздействующими на поведение работника, становятся материальные и моральные обстоятельства, соответствующий размер заработной платы, своевременная ее выплата; заинтересованность работников в доходах

предприятия; гигиеничность условий труда — светлое помещение с чистым воздухом, нормальным температурным режимом и влажностью воздуха 40-70 %; забота руководства о материальных и социальных нуждах работников; постоянство кадрового состава; благоприятная психологическая атмосфера в коллективе; моральные поощрения; повышение по службе и т. д.

Именно руководитель должен создавать такую обстановку в коллективе, которая бы стимулировала работника к высокопроизводительному труду на основе роста материального благосостояния и повышения его положения в иерархической лестнице предприятия.

К сожалению, отказ от НЭПа в конце 20-х гг. в СССР и переход к административно-командной системе управления экономикой страны в последующие шесть десятилетий не позволили осуществить развитие теории и практики мотивации труда, присущей рыночной экономике.

Тем не менее, исследования советских ученых в сфере экономических, социальных, психологических аспектов труда оказали положительное влияние на развитие теорий мотивации, разработанных в разное время экономистами, социологами, психологами, юристами, предпринимателями во многих странах мира.

В условиях рыночной экономики предприниматели, менеджеры, специалисты стремятся к созданию долгосрочной, рассчитанной на десятилетия, системы мотивации работников. Этот подход позволяет успешно реализовывать любые стратегические и перспективные задачи развития предприятий для более успешного функционирования их в постиндустриальную эпоху. В настоящее время теории мотивации делят на две группы — содержательные и процессуальные. К первой можно отнести теории и исследования А. Маслоу, К. Алдерфера, Дэвида Мак Клеланда, Фредерика Герцберга.

Сущность теорий, основанных на содержательном подходе, заключается в том, что у людей есть мотив удовлетворять конкретные, четко сформированные и более-менее предвиденные потребности.

## **Теория А. Маслоу**

Знаменитый психолог Абрахам Маслоу сформировал концепцию иерархии потребностей. Согласно его подходу, потребности располагаются от низших уровней к высшим на приоритетной основе. Они обычно частично перекрываются и взаимосвязаны, а также их можно группировать в виде пяти блоков.

Теория Маслоу об иерархии человеческих потребностей подразумевает, что люди, главным образом, стремятся их удовлетворять в определенной последовательности, с учетом важности для обеспечения жизнедеятельности. Пока низший уровень или первичные потребности не удовлетворены, человек не имеет большого стремления перейти на другой уровень. И когда один уровень потребностей более или менее удовлетворен, только затем человек сосредоточивает усилия для удовлетворения потребностей на следующем уровне, и при этом формируются новые мотивы его поведения. Маслоу считал, что реализация потребностей низшего уровня в течение определенного времени освобождает человека, хотя бы на время, от забот и усилий на этом уровне.

На первом уровне находятся физиологические (или биологические) потребности человека, которые необходимо реализовывать каждому: пища, жилье, отдых, восстановление сил и другие. Фактически каждый работник считает работу средством обеспечения этих фундаментальных потребностей. Зарплата должна позволить человеку удовлетворить жизненно необходимые потребности с достаточным уровнем комфорта.

Как только физиологические потребности фактически удовлетворены, другие потребности выходят на передний план. Потребность в безопасности должна обеспечить каждого от внешних угроз и защитить от беспокойств и неуверенности в жизни.

Большинство работников хотят иметь чувство безопасности или контроль над будущим. В связи с этим многие работодатели предлагают ряд затрат на различные мероприятия, например на медицинские нужды, пенсионные расходы, содержание больниц, страхование жизни, потерю трудоспособности. Работодатели в планах предусматривают меры по защите работников от различных неожиданных событий.

Зарплата и доходы должны обеспечивать комплекс мероприятий в фирмах для работников по защите как физиологических потребностей, так и безопасной жизнедеятельности. В то же время эти меры дают

возможность фирме конкурировать на рынке труда, привлекая на предприятие наиболее компетентных работников.

Многие ученые отмечают, что групповая мотивация может оказывать мощное воздействие на поведение работников в производственной ситуации как в отрицательном, так и в положительном направлениях. Например, несколько работников могут, предварительно посоветовавшись, выполнять работу методом, противоположным указанному менеджером, и чувствовать себя при этом неформальной группой.

Положительная мотивация может иметь мощное воздействие на помощь менеджеру в достижении показателей, превышающих средний уровень и являющихся исключительными для других работников. Последний результат значительно легче достигается на нескольких рабочих местах и труднее — на других. Кроме того, некоторые работодатели оценивают положительно или поддерживают внеслужебные общественные или спортивные успехи их работников, что помогает им реализовать их социальные потребности и быть лояльными к организациям в целом.

Тесно связана с социальной потребностью потребность в уважении и самоуважении, что означает: каждый человек имеет интерес к оценке, достижениям. Эта потребность может быть сложной, так как связана со стремлением личности к самоутверждению и его значимости. К сожалению, не каждая работа дает возможность для удовлетворения этой потребности. Часто менеджер может увидеть направление, в соответствии с которым могут быть удовлетворены наиболее значительные трудовые запросы личности.

На высшем уровне находится потребность человека в самореализации. Это наиболее важная потребность, которую большинство людей стремится достичь в течение всей трудовой жизни. Она включает в себя стремление реализовать способности и потенциальные возможности личности на основе творческого подхода и затрат времени на достижение желаемой цели в пределах всех ее сил.

Гипотетически высшего уровня потребностей нельзя достичь, пока личность не реализует свой потенциал полностью. Таким образом, эти потребности теоретически сохраняются в течение всей жизни человека, и не исключено, что они никогда не будут достигнуты даже при самых больших его усилиях.

Существует много видов работ, на которых человек приходит к разочарованию быстрее, чем полностью достигнет высшего уровня самореализации. Известно, что некоторые производственные и управленческие работы являются рутинными и монотонными. В этом случае работники должны добиваться самоутверждения в повседневных рабочих делах, спорте, самообразовании и даже в семейных отношениях.

## **Теория К. Алдерфера**

Своеобразным критиком теории мотивации выступил Слайтон Алдерфер, предложивший раскрывать мотивации с помощью трех основных потребностей (СНОСКА: Прокушен Э. Ф. Менеджмент. М., 1999. С. 45.):

- стремление к физическому благополучию, здоровью — потребность существования;
- стремление к удовлетворению в межличностных отношениях — потребность общения;
- стремление к перспективному росту и развитию — потребность карьеры.

Несмотря на определенное сходство этих двух теорий, заметны следующие отличия теории мотивации Алдерфера от теории Маслоу:

- довольно часто работники, не достигшие успешной реализации низших потребностей, вполне удачно решают задачи, относящиеся к высшим потребностям;
- продвижение работника по карьерной лестнице вверх не всегда приводит к удовлетворению запросов личности;

- если работник потерпел неудачу в карьере, то его очень часто могут преследовать неудачи при исполнении любых работ на низших уровнях.

Теория мотивации Алдерфера, на наш взгляд, вполне конструктивно дополняет пятиуровневую теорию потребностей по Маслоу.

Трехуровневая модель Алдерфера не придерживается жесткой регламентации в последовательной реализации потребностей в пределах каждого из уровней. Последовательность реализации потребностей на конкретном уровне зависит от приоритетов личности. Например, молодежь обычно отдает большее предпочтение социальным потребностям по сравнению с потребностями в уважении, самоуважении, и только с возрастом устанавливается обратная предпочтительность.

Несмотря на то, что пятишаговая модель иерархии потребностей более совершенна и точна, немало менеджеров предпочитает использовать трехуровневую модель иерархии потребностей человека. Конечно, в жизни разнообразие потребностей гораздо шире, чем изложенные в модели Маслоу. Известно только, что практически все люди в первую очередь стремятся удовлетворить потребности низшего уровня, а только потом переходят к реализации потребностей высшего уровня (ШОСКА: Киллен К. Вопросы управления. М., 1998. С. 23.).

Одной из авторитетных содержательных мотивационных теорий считается теория Дэвида Мак Клееланда, основанная на учете таких потребностей высших уровней, как власть, успех, причастность. С точки зрения Мак Клееланда, потребность власти проявляется в виде желания влиять, воздействовать на других людей. Индивидуумы с потребностью власти, как правило, откровенно и энергично отстаивают свое стремление к лидерству, свои первоначальные позиции, выражающие намерение возглавить группу, коллектив.

Потребность успеха расположена между потребностью в уважении и самореализации по теории А. Маслоу. Люди с большим стремлением к успеху избегают повышенного риска, смело берут на себя ответственность при решении различных проблем и преодолении препятствий, мешающих достижению цели. Они инициативны и последовательны при доведении дел до конца.

Мотивация, основанная на потребности в причастности, проявляется в стремлении личности к налаживанию дружеских отношений, оказанию помощи другим, сотрудничеству, установлению конструктивных межличностных отношений.

Менеджер может и должен обеспечить удовлетворение потребности в причастности, привлекая подчиненных к работе, которая позволит раскрыть максимум возможностей для общения.

Теории или модели иерархии потребностей человека оцениваются как весьма полезные, хотя сложность личности настолько велика, что должна быть осторожность при интерпретации и использовании этих моделей или объяснении всех сторон поведения людей. Как бы то ни было, менеджеры могут применять модели иерархии потребностей как исходный материал для оценки, фиксации тех потребностей, которые наиболее важны для понимания мотивации.

Одна из главных проблем менеджеров — понимание потребностей работников, которое позволяет получать удовлетворение от работы при выполнении ее на высоком уровне.

В конечном счете все мотивационные действия существенным образом персонально ориентированы, что и позволяет опытному менеджеру воздействовать на подчиненного на основе индивидуального подхода с целью улучшения исполнительской деятельности, обеспечивая при этом реализацию персональных потребностей работников.

На современном этапе развития экономики большинство работников надеются на хорошую зарплату и длительную перспективную деятельность. В таких обстоятельствах ключ к положительной мотивации работников, возможно, находится в более полном удовлетворении потребностей высшего уровня личности. Однако при этом менеджерам нельзя забывать, что лучшие доходы, благоприятные условия труда, регулярная оплата еще не гарантируют высокого качества труда.

Для многих эти факторы играют второстепенную роль в их ежедневной мотивации. Парадоксально, но зачастую негативная мотивация, имеющая довольно широкое распространение в настоящее время, свойственна высокооплачиваемым и социально защищенным работникам.

Действия или условия, не позволяющие удовлетворить личные потребности, в конечном итоге приводят к неудовлетворенности и фрустрации. Таким образом, когда потребности не реализуются на работе, многие работники прибегают к стилю поведения, который невыгоден для трудового процесса и организации. Типичный подход к работе фрустрированного работника заключается в том, что он стремится избежать интенсивной деятельности. Это приводит к тому, что работники будут посредственно исполнять свои обязанности. Они видят удовлетворение потребностей только через призму зарплаты.

Другой подход к труду с негативной мотивацией, принятый в менеджменте, называется симулирующим поведением. Такие работники отыскивают повод, чтобы постоянно отвлекаться от работы, нарушать сложившуюся систему труда. Они часто отсутствуют, опаздывают, нарушают правила, пытаются создавать спорные, конфликтные ситуации.

Еще одна часть работников, неудовлетворенных своим положением, начинает вести себя агрессивно, что, в конце концов, приводит к необходимости увольнения. Формами агрессивного поведения являются неверная самооценка, вандализм, воровство, драки, вспыльчивость. Когда ситуация становится беспокойной и напряженной в коллективе, менеджер вынужден увольнять лиц, создающих неконструктивную обстановку в подразделении негативными действиями подобного рода.

Очевидно, что эти типы реакций в производственных ситуациях являются нежелательными и должны быть предотвращены. Потери из-за текучести кадров, прогулов, опозданий, некачественного труда и других нарушений трудового режима могут быть довольно большими в организации.

Прежде чем столкнуться с проявлениями негативной мотивации, менеджер должен оказать помощь работникам справиться с угрожающей, фрустрационной ситуацией, найти источник разрешения проблем и создать возможности для положительной мотивации.

## Теория Ф. Герцберга

В данном случае большую помощь менеджеру может оказать мотивационно-моральная теория, иногда называемая двухфакторной теорией мотивации, разработанная, главным образом, Фредериком Герцбергом. Исследования Герцберга показывают, что ряд факторов, которые менеджеры обычно используют для мотивации людей, показывают их неудовлетворенность тем или иным положением в большей степени, чем применяются в качестве положительных воздействий.

Герцберг и другие ученые провели многочисленные исследования, во время которых респондентов просили описать события и обстоятельства, которые влияли на их отношения и чувства к работе в хорошую или плохую сторону. Другие вопросы отражали глубину их ощущений, направленность эмоций и чувств, выявляли тип ситуаций, которые мобилизовывали или фрустрировали работников.

Подобные исследования проводились со служащими различных компаний в различных отраслях промышленности, включая управленческий персонал разных уровней и специалистов. Примечательно, что общий смысл результатов исследований оказался практически идентичным. Было выявлено явное различие между теми факторами, которые отражали мотивацию работников, и факторами, которые не способствовали положительной мотивации (морально-гигиенические факторы).

Герцберг заметил, что мотивационные факторы прежде всего связаны с внутренним содержанием работы, а не с окружающими обстоятельствами. Среди наиболее часто встречающихся мотивационных факторов следует выделить следующие: возможность выдвижения и развития карьеры, признание достижений, степень сложности работы и ответственности, возможность профессионального роста, наличие успехов в труде (СНОСКА: Киллен К. Вопросы управления. М., 1998. С. 23.).

На формирование этой теории оказывают воздействие производственные факторы, связанные главным образом с высшими потребностями и устремлениями личности. Конечно, отсутствие таких факторов может вызвать фрустрацию и потерю мотивов в деятельности работника. Их довольно трудно измерить в конкретной ситуации, а также обнаружить их в том или ином виде деятельности.

Морально-гигиенические факторы отражают моральное состояние, микроклимат окружающей человека рабочей среды. Герцберг выделял среди них следующие: условия труда, деньги, статус, безопасность, межличностные взаимоотношения, политику компании и администрации, менеджмент первичного уровня (СНОСКА: Самыгин С. И. Менеджмент персонала. Р/Д, 1997. С. 149). Обстоятельства, которые прежде всего не устраивают работников, включают в себя: неудачную, плохую политику компании и практику администрации; отсутствие хорошего менеджмента первичного уровня,

как с точки зрения технического подхода, так и социального; тяжелые условия труда; несоответствие зарплаты затраченным усилиям.

Герцберг сделал вывод, что эти факторы прежде всего отражают недовольство, неудовлетворенность трудом, а не мотивацию. Даже при определенной степени удовлетворенности они еще не являются сильно мотивирующими возбудителями. Но в то же время морально-гигиенические факторы считаются фундаментом, на котором в дальнейшем может развиваться комплекс факторов положительной мотивации.

Таким образом, можно отметить, что всегда морально-гигиенические факторы и микроклимат предприятия являются главными для работников, особенно, когда есть широкий диапазон возможностей в выборе работ. Позитивная мотивация в настоящее время тесно связана с высшими уровнями потребностей людей. Менеджеры, желающие добиться результативного, производительного труда, должны принимать меры по обеспечению наибольшего удовлетворения работников на высшем уровне потребностей.

К числу процессуальных теорий мотивации, в которых поведение личности определяется не только потребностями, но отражает ее восприятия, ожидания и вероятные последствия избранного работниками типа поведения, относятся теория ожидания В. Врума, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Теория ожидания Виктора Врума основана на восприятии взаимосвязи между трудовым усилием, результатом труда и вознаграждением. Следуя этой теории, работник может быть мотивирован на более упорную работу, если он уверен, что, чем больше усилий он затратит на совершенствование труда по достижению основного результата, тем более значительным будет вознаграждение (СНОСКА: Генкин Б. М. Основы управления персоналом. М., 1996. С.194.).

Теория ожидания основана на восприятии работника и на взаимодействии ряда факторов. Мотивация работника зависит от его способности ощутить взаимодействие факторов: «расходы на труд — результат» и «результат — вознаграждение».

Мотивация возрастает, когда ожидания удовлетворяются в наибольшей степени.

Если работник не может оценить тесную связь между тремя факторами, то мотивация резко ослабляется и исчезает.

Менеджеры часто уверенно утверждают, что система вознаграждения в их организации такова, что способствует повышению эффективности труда и справедливо оплачивает его. Такая уверенность возможно основывается на восприятиях и ожиданиях управленцев эффекта от вознаграждений. Поэтому весьма редко менеджеры уточняют, действительно ли работники воспринимают систему вознаграждения аналогичным образом.



Менеджеры должны показать работникам, что улучшение производственной деятельности в конечном итоге будет вознаграждено. Вознаграждение может быть материальным в форме дополнительной

оплаты или моральным — в форме чувства исполненного долга или различных видов признания заслуг работника. Может быть, самой главной особенностью вознаграждения является то, что оно должно быть персональным.

Конечно, менеджеры обычно ограничены в объеме и структуре вознаграждений. При этом они часто объясняют, что у многих рабочих зарплата увеличивается как бы автоматически, находясь в малой зависимости от заслуг и трудовых достижений. Но даже в подобных ситуациях менеджеры имеют определенные рычаги воздействия на мотивацию работников.

К числу процессуальных теорий относится также **теория справедливости**, основным разработчиком которой стал Дж. Стейси Адаме. Следуя теории справедливости, работники на основе индивидуального подхода субъективно оценивают соответствие полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сопоставляют их с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу.

Если в результате сравнения, по мнению работника, возникает несправедливость в виде неэквивалентной оплаты труда по сравнению с коллегами, выполняющими подобную работу, то у него появляется психологическое напряжение. В этом случае менеджеру необходимо мотивировать этого работника, устранить напряжение и несправедливость установлением эквивалентной оплаты труда.

Работники и сами могут восстановить чувство справедливости либо за счет менее интенсивного труда, либо за счет стремления к повышению вознаграждения. Но если они считают, что им переплачивают, то не всегда стремятся энергичнее работать, а обычно поддерживают интенсивность труда на прежнем уровне.

Обычно восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. И до тех пор, пока работники не начинают считать, что получают справедливое вознаграждение, они стремятся снизить интенсивность труда (СНОСКА: Генкин Б. М. Основы управления персоналом. М., 1996. С.194.). Исходя из этой теории, необходимо вводить критерий самооценки в систему формальной оценки трудовой деятельности.

Лайману Портеру и Эдварду Лоулеру удалось объединить элементы теории ожидания и теории справедливости в интегративную модель Портера-Лоулера, на которой базируется их комплексная процессуальная теория мотивации. Процесс мотивации по Портеру-Лоулеру главным образом зависит от следующих пяти переменных: усилий работника, оценки им своей роли в процессе труда, результатов выполненных работ, вознаграждения, степени удовлетворения.

В соответствии с моделью Портера-Лоулера на результат труда основное воздействие оказывают три фактора: затраченные на работу усилия, индивидуальные способности и талант, оценка своей роли в процессе труда.

Уровень израсходованных усилий прежде всего зависит от ценности вознаграждения, оценки вероятности наличия связи между усилиями работника и вознаграждением. Достижение необходимого уровня при выполнении работ позволяет ощутить чувство исполненного долга и внутреннего удовлетворения, гордости за достигнутый результат. Кроме чувства самоуважения, вполне очевидна возможность похвалы, поощрения работника руководителем и возникновение перспективы продвижения по служебной лестнице.

Весьма необходима адекватность поощрения затраченным усилиям работника на достижение результата труда. В случае справедливого поощрения улучшается микроклимат в коллективе, усиливается энтузиазм и желание работать более результативно. Окончательной оценкой степени вознаграждения является показатель удовлетворения, величина которого зависит от суммы внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Подобная оценка оказывает влияние на восприятие работником будущих ситуаций и на результативность труда.

Главный вывод Портера-Лоулера заключается в том, что высокая результативность труда является основой, причиной полного удовлетворения работника своей деятельностью, а не его следствием. В связи с этим справедливо утверждение, что мотивация — это не элемент причинно-следственных связей, а единая взаимоувязанная система, в которую входят усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение трудом.

Рассмотрев современные теории мотивации работников, нельзя однозначно выделить среди них наиболее эффективную и значимую. Выбор зависит от индивидуальных достижений работников, конкретной ситуации, менеджера, сущности организации и комплекса различных факторов. В данном

случае нет простого рецептурного справочника типа кулинарной книги, нет простых правил, которые менеджер может применить для достижения более высокой мотивации и наилучшей производственной деятельности в любом коллективе.

Человеческий фактор слишком сложен, чтобы менеджер мог сказать: «делай так» или «не делай так». Существенно то, что все теории мотивации подчеркивают, что ни один стиль деятельности менеджера или какой-либо подход не являются универсальным, и выбор необходимого стиля или подхода основан на ряде многочисленных факторов, присущих конкретной ситуации.

Следует признать, что нет абсолютно точного определения подходов в менеджменте первичного уровня, которые можно было бы предписать для деятельности менеджеров в любой ситуации, с разными рабочими. Тем не менее на основе проведенных исследований в менеджменте определены наиболее предпочтительные пути достижения менеджерами позитивной мотивации работников в их труде.

Принципиальным источником, основой хорошего менеджмента считается наделение каждого работника в организации властью, необходимой для выполнения им своих обязанностей и задач. На основе такого подхода менеджер может попытаться создать позитивную мотивацию у работников. Там, где это возможно, менеджер должен передавать столько власти каждому, сколько ему необходимо для выполнения обязанностей.

Многие рабочие устают от однообразного ручного труда, монотонно повторяющегося изо дня в день.

Регулярность делегирования прав — это способ постановки работникам новых задач и приобретения нового опыта, с помощью которого возможно определить диапазон действий работника и степень сложности выполняемой им работы.

Положительную мотивацию создает служебная ротация — перемещение работников для временного выполнения различных задач внутри подразделения или с одного рабочего места на другое. Ее часто могут использовать практически все менеджеры. Ротации также часто подвергаются вышестоящие менеджеры на различных уровнях. Служебная ротация не только помогает облегчить монотонность, однообразность труда, но также повышает уровень знаний работника. Хотя служебная ротация обычно используется на одном и том же уровне в организации, ее можно считать как шаг для дальнейшего продвижения по служебной лестнице.

Значимость служебной ротации заключается в возможности более гибкого маневра рабочей силой, что особенно необходимо во время отсутствия какого-либо работника. Ротация также является средством объединения творческих, интересных, а также непопулярных, скучных видов работ, на которые можно назначить любого работника. С помощью ротации менеджер легко избегает критики и недовольства подчиненных.

### **7.3. Виды, типы и уровни**

При формировании мотивационного комплекса персонала руководитель должен гибко сочетать разные виды, типы и уровни мотивации.

Рассказывают поучительную американскую историю (ШОСКА: Информационная поддержка спонсора. Киев, 2003. С. 21.).

Под окнами дома одного пожилого человека повадились играть дети. Каждый вечер они собирались на лужайке перед домом, бегали и шумели, чем сильно нарушали его спокойствие. Никакие просьбы и уговоры играть подальше от дома не помогали. И тогда он придумал — он вышел к детям и сказал: «Вы очень здорово сегодня бегали, резвились и кричали — за это каждый из вас получит сегодня по 1 доллару». Представляете себе реакцию детей? Мало того, что они получили удовольствие от игры, они получили еще и деньги. Дети были очень довольны. На следующий день хозяин дома вышел к играющим детям и сказал: «Знаете, дети, сегодня мои обстоятельства изменились, и я могу вам дать лишь по 50 центов». Дети взяли деньги, но играли и кричали уже с меньшим энтузиазмом. На следующий день этот мудрый человек роздал детям по 20 центов и сказал: «Приходите завтра, я вам дам по 5 центов», — на что дети ответили: «Вот еще! Будем мы играть и кричать за 5 центов!» Так этот пожилой человек избавился от шума и крика под своими окнами.

О чем же эта история? Она о внутренней и внешней мотивации. Что сделал этот пожилой человек? Он снизил внутреннюю мотивацию детей (их эмоции, желание свободно играть, «бегать и кричать»), переведя ее во внешнюю мотивацию (деньги), а затем убрал и ее.

Внутренняя мотивация — это то, почему человек вкладывает свои усилия, почему он действует изо дня в день, стремясь сделать свою жизнь и жизни других людей лучше. Внутренняя мотивация — это то «топливо», которое поддерживает и не дает сдаться в момент преодоления трудностей и неудач. **К внутренней мотивации относят:**

- мечту, стремление к самореализации;
- стремление к творчеству;
- самоутверждение, востребованность;
- убежденность;
- любопытство;
- личностный рост;
- потребность общения.

Грамотные руководители знают: нет негативного результата, есть просто результат, с которым надо работать, и тогда поражение оборачивается победой. Поэтому никогда не следует снижать внутреннюю мотивацию персонала! Но и опираться исключительно на нее нельзя. Потому что человек — существо социальное и потребность в признании в нем чрезвычайно сильна. Но здесь важно равновесие. Как энергии инь и ян перетекают одна в другую, разделенные тонкой гранью, так и внутренняя и внешняя мотивация должны уравниваться.

**К внешней мотивации относят:**

- деньги;
- карьеру;
- статус, признание;
- престижные вещи (дом, машина и т. д.);
- возможность путешествовать.

Внешняя мотивация постоянно меняется, она возрастает при успехе и понижается при неудачах, то, что вчера радовало, сегодня может раздражать, и наоборот. Это зависит от преобладающего **типа мотивации: «мотивации ОТ»** или **«мотивации К»**. Еще Фрейд говорил, что человек, как животное, стремится избежать страдания и получить удовольствие. Не принимая слишком упрощенную трактовку человеческого поведения, все же нужно учитывать, от чего человек хочет уйти и к чему **он хочет прийти**. «Мотивация ОТ» — это женский тип мотивации, направленный на спасение от голода, нищеты и т. д. путем пересмотра запасов, перехода на режим жесткой экономии и т. д. «Мотивация К» — это мужской тип мотивации, направленный на поиск резервов и стремление увеличить прибыль вместо того, чтобы сокращать расходы. Если человек ориентируется на «ОТ», то он, как правило, зациклен на прошлом и своих проблемах, если для него важнее «К», то он устремлен в будущее, ориентируется на достижения, одновременно уходя от текущих проблем.

Руководитель, формируя в сотрудниках «мотивацию К», прежде всего ориентируется на перспективу. Он намечает конкретные цели деятельности организации (или уточняет, если они намечены извне), а потом представляет их так, чтобы это дало людям, идущим за ним, мощную мотивацию и чувство уверенности. Для этого необходимо:

1. Видение перспективы. Руководитель дает конкретное направление и образ желаемого будущего, а не просто составляет набор альтернативных или возможных направлений.

2. Стабильность перспективы. Люди должны быть уверены, что представленное руководителем направление или цель не будут неожиданно изменены или исправлены. Если цель или направление резко меняются на стадии реализации, это часто становится губительным для дела.

3. Вдохновение перспективой. Видение перспективы руководителем должно возбуждать воображение людей. В большей мере все зависит от того, насколько руководитель сам действительно воодушевлен видением. Если воображение руководителя не «бурлит», то он никогда не вдохновит подчиненных.

4. Активизация перспективой. Видение перспективы руководителем должно призывать людей к личному участию и действию в достижении цели. Если этого не происходит, то руководителю не удалось передать свое видение другим.

5. Этапность перспективы. Когда необходимо поэтапное осуществление замыслов руководителя, то он должен представить людям те ближайшие этапы, которые люди могут без труда понять.

В организации деятельности персонала нужно учитывать и уровень мотивации. В предисловии к книге «От Руси к России» Лев Гумилев, сын известного поэта и поэтессы, создатель теории этногенеза, говорит о феномене пассионарности. Гумилев исследовал причины возникновения и распада более восьмидесяти этносов на протяжении нескольких тысячелетий и выявил общую закономерность. Речь идет о некоей закономерности появления энергичных, темпераментных и предприимчивых людей в том или ином этносе или народе. Эти люди, или пассионарии (от латинского *passio* — страсть), своей энергией и активностью запускают целые исторические движения, коими были крестовые походы, нашествия Орды, великие переселения народов и много другое. Пассионарии, по Гумилеву, — которые полны стремления бороться за желанные цели и мировоззрения, люди, обладающие повышенной тягой к действию.

Они преобразуют «мир жизни» по образу «мира мечты».

С. Полукеев, проанализировав представления Гумилева о пассионарности, предложил рассмотреть девять уровней мотивации. Самая безмятежная и комфортная жизнь на третьем уровне.

Третий уровень мотивации — **«Жизнь тихого обывателя, адаптированного к среде»**, живущего по принципу: «Моя хата с краю, я ничего не знаю», который «всегда доволен собой, своим обедом и женой». По Александру Зиновьеву, это «Гомо Советикус» эпохи развитого социализма, или милый сердцу каждого ленинца идеал: «Минимум усилий с максимальной экономией!»

Четвертый уровень — **«Стремление к благоустройству жизни без риска»** — без риска что-то потерять: дачу, приработок и т. д. Между третьим и четвертым уровнями находится зона комфорта. В этой зоне, согласно Гумилеву, живут вялые эгоистичные люди, руководствующиеся потребительской идеологией, для которых характерна «обывательская затхлость жизни».

Пятый уровень — **«Поиск удачи с риском»**. Ключевые слова здесь удача и риск. Это мир игр на удачу без гарантий успеха, в надежде «на авось» и улыбку фортуны. С этого уровня мотивации стартуют начинающие коммерсанты и бизнесмены.

Шестой уровень — **«Стремление к идеалу знаний и творчества»**. Для большинства людей работа по профессии — это, прежде всего, призвание и самореализация. По сравнению с предпринимательством и тягой к риску, здесь, казалось бы, достаточно благополучная зона творчества. Но риск здесь в другом — не получить признания своего призвания, которое приходит либо посмертно, либо вообще не приходит!

Седьмой уровень — **«Стремление к идеалу успеха»**. Именно с этого энергетического уровня начинается большой бизнес. Это — зона победителя, который прилагает серьезные усилия для достижения цели.

Восьмой уровень — **«Стремление к идеалу победы»**. Люди, ориентирующиеся на этот уровень мотивации, стремятся победить во что бы то ни стало. Это — настоящие бойцы, чемпионы.

Девятый уровень — **«Жертвенность»**. Чтобы блистать в зоне победителя, нужно платить отказом, отречением или жертвой. Пока человек подобен переполненному сосуду, он невосприимчив ни к чему новому.

При переходе с одного уровня мотивации на другой, более высокий, человек берет на себя ответственность, принимает волевое решение и делает выбор, преодолевая страх — страх быть более свободным. Выходя из привычной зоны комфорта, человек рискует погибнуть или быть отвергнутым, смешным или обманутым. И так на каждом этапе развития — новый уровень мотивации, новое волевое усилие и свои жертвенность и отречение.

Однако за последние 10-15 лет около 80 % населения нашей страны деградировали из зоны комфорта на уровни, лежащие ниже третьего, в долговую зону.

Второй уровень — это «Неспособность регулировать потребности». Кто не способен изменять свои потребности? Тот, кто имеет то, что имеет, а не то, что хочет. Кому нечего терять, у того страх потерять сильнее желания приобрести, поэтому он останавливается в своем росте и умирает, теряя все.

Первый уровень — «Неспособность удовлетворять потребности». Это уже нищета. Человек живет по принципу «Четырех Д»: Доедать, Донашивать, Деградировать и Доживать.

Парадокс заключается в том, что люди тешат себя иллюзиями, что живут в зоне комфорта, в то время как на самом деле живут в долговой зоне.

Задача руководителя, подчеркивает С. Полукеев, — открыть то, что есть в человеке святого, живого, человеческого. Подлить масла в огонь, если он еще теплится, пробудить те желания, которые спят, чтобы человек начал охотно трудиться ради будущего.

Но это возможно лишь в том случае, если сам руководитель находится, как минимум, на шестом уровне.

# Глава 8. Психофизиологические основы управление

## 8.1. Функциональные состояния человека

Функциональное состояние человека характеризует его деятельность в конкретном направлении, в конкретных условиях, с конкретным запасом жизненной энергии. А. Б. Леонова подчеркивает, что понятие функционального состояния вводится для характеристики эффективностной стороны деятельности или поведения человека. Речь идет о возможностях человека, находящегося в том или ином состоянии, выполнять определенный вид деятельности.

Состояние человека можно описать с помощью многообразных проявлений: изменений в функционировании физиологических систем (центральной нервной, сердечно-сосудистой, дыхательной, двигательной, эндокринной и т. д.), сдвиги в протекании психических процессов (ощущения, восприятия, памяти, мышления, воображения, внимания), субъективные переживания.

В. И. Медведев предложил следующее определение функциональных состояний: «Функциональное состояние человека понимается как интегральный комплекс наличных характеристик тех функций и качеств человека, которые прямо или косвенно обуславливают выполнение деятельности» (СНОСКА: Введение в эргономику. / Под ред. В. П. Зинченко. М., 1974. С. 94.).

Функциональные состояния определяются множеством факторов. Поэтому состояние человека, возникающее в каждой конкретной ситуации, всегда уникально. Однако среди многообразия частных случаев достаточно отчетливо выделяются некоторые общие классы состояний:

- состояния нормальной жизнедеятельности;
- патологические состояния;
- пограничные состояния.

Критериями для отнесения состояния к определенному классу служат надежность и цена деятельности. С помощью критерия надежности функциональное состояние характеризуется с точки зрения способности человека выполнять деятельность на заданном уровне точности, своевременности, безотказности. По показателям цены деятельности дается оценка функционального состояния со стороны степени истощения сил организма и в конечном итоге влияния его на здоровье человека.

На основании указанных критериев все множество функциональных состояний применительно к трудовой деятельности делится на два основных класса — допустимых и недопустимых или, как их еще называют, разрешенных и запрещенных.

Вопрос об отнесении того или иного функционального состояния к определенному классу специально рассматривается в каждом отдельном случае. Так, ошибочно считать состояние утомления недопустимым, хотя оно приводит к снижению эффективности деятельности и является очевидным следствием истощения психофизических ресурсов. Недопустимыми являются такие степени утомления, при которых эффективность деятельности переходит ниже границы заданной нормы (оценка по критерию надежности) или появляются симптомы накопления утомления, приводящие к переутомлению (оценка по критерию цены деятельности).

Чрезмерное напряжение физиологических и психологических ресурсов человека является потенциальным источником возникновения разных заболеваний. Именно на этом основании выделяются нормальные и патологические состояния. Последний класс является предметом медицинских исследований. Наличие пограничных состояний может привести к болезни. Так, типичными следствиями длительного переживания стресса являются болезни сердечно-сосудистой системы, пищеварительного тракта, неврозы. Хроническое переутомление является пограничным состоянием по отношению к переутомлению — патологическому состоянию невротического типа. Поэтому все пограничные состояния в трудовой деятельности относятся к категории недопустимых. Они требуют введения соответствующих профилактических мер, в разработке которых непосредственное участие должны принимать и психологи.

Другая классификация функциональных состояний строится на основании критерия адекватности ответной реакции человека требованиям выполняемой деятельности. Согласно этой концепции, все состояния человека делят на две группы — состояния адекватной мобилизации и состояния динамического рассогласования.

Состояния адекватной мобилизации характеризуются соответствием степени напряжения функциональных возможностей человека требованиям, предъявляемым конкретными условиями деятельности. Оно может нарушаться под влиянием самых разных причин: продолжительности деятельности, повышенной интенсивности нагрузки, накопления утомления и т. д. Тогда возникают состояния **динамического рассогласования**. Здесь усилия превышают необходимые для достижения данного результата деятельности.

Внутри этой классификации могут быть охарактеризованы практически все состояния работающего человека. Анализ состояний человека в процессе длительно выполняемой работы обычно ведется с помощью изучения фаз динамики работоспособности, внутри которых специально рассматриваются формирование и характерные особенности утомления. Характеристика деятельности с точки зрения величины затрачиваемых на работу усилий предполагает выделение различных уровней напряженности деятельности.

Традиционной областью изучения функциональных состояний в психологии является исследование динамики работоспособности и утомления. **Утомление — это естественная реакция, связанная с нарастанием напряжения при продолжительной работе.** С физиологической стороны развитие утомления свидетельствует об истощении внутренних резервов организма и переходе на менее выгодные способы функционирования систем: поддержание минутного объема кровотока осуществляется за счет увеличения частоты сердечных сокращений вместо увеличения ударного объема, двигательные реакции реализуются большим числом функциональных мышечных единиц при ослаблении силы сокращения отдельных мышечных волокон и др. Это находит выражение в нарушениях устойчивости вегетативных функций, снижении силы и скорости мышечного сокращения, рассогласовании в психических функциях, затруднениях выработки и торможении условных рефлексов. Вследствие этого замедляется темп работы, нарушаются точность, ритмичность и координация движений.

По мере роста утомления наблюдаются значительные изменения в протекании различных психических процессов. Для этого состояния характерны заметное снижение чувствительности различных органов чувств вместе с ростом инерционности этих процессов. Это проявляется в увеличении абсолютных и дифференциальных порогов чувствительности, снижении критической частоты слияния мельканий, возрастании яркости и длительности последовательных образов. Нередко при утомлении уменьшается скорость реагирования — увеличивается время простой сенсомоторной реакции и реакции выбора. Однако может наблюдаться и парадоксальное (на первый взгляд) увеличение скорости ответов, сопровождаемое ростом числа ошибок.

Утомление приводит к распаду выполнения сложных двигательных навыков. Наиболее выраженными и существенными признаками утомления являются нарушения внимания — сужается объем внимания, страдают функции переключения и распределения внимания, то есть ухудшается сознательный контроль за выполнением деятельности.

Со стороны процессов, обеспечивающих запоминание и сохранение информации, утомление прежде всего приводит к затруднениям извлечения информации, хранящейся в долговременной памяти. Наблюдается также снижение показателей кратковременной памяти, что связано с ухудшением удержания информации в системе кратковременного хранения.

Эффективность процесса мышления существенно снижается за счет преобладания стереотипных способов решения задач в ситуациях, требующих принятия новых решений, или нарушения целенаправленности интеллектуальных актов.

По мере развития утомления происходит трансформация мотивов деятельности. Если на ранних стадиях сохраняется «деловая» мотивация, то потом преобладающими становятся мотивы прекращения деятельности или ухода от нее. При продолжении работы в состоянии утомления это приводит к формированию отрицательных эмоциональных реакций.

Описанный симптомокомплекс утомления представлен разнообразными субъективными ощущениями, знакомыми каждому как переживание усталости.

При анализе процесса трудовой деятельности выделяются четыре стадии работоспособности:

- 1) стадия вработывания;
- 2) стадия оптимальной работоспособности;
- 3) стадия утомления;
- 4) стадия «конечного порыва».

За ними следует рассогласование трудовой деятельности. Восстановление оптимального уровня работоспособности требует прекратить вызвавшую утомление деятельность на такой период времени, который необходим как для пассивного, так и активного отдыха. В тех случаях, когда продолжительность или полноценность периодов отдыха недостаточны, происходит накопление, или кумуляция, утомления.

Первыми симптомами хронического утомления служат разнообразные субъективные ощущения — чувства постоянной усталости, повышенной утомляемости, сонливости, вялости и т. д. На начальных стадиях его развития объективные признаки выражены мало. Но о появлении хронического утомления можно судить по изменению соотношения периодов работоспособности, прежде всего, стадий вработывания и оптимальной работоспособности.

Для исследования широкого спектра состояний работающего человека также используется термин «напряженность». Степень напряженности деятельности определяется структурой процесса труда, в частности содержанием рабочей нагрузки, ее интенсивностью, насыщенностью деятельности и т. д. В этом смысле напряженность интерпретируется с точки зрения требований, предъявляемых конкретным видом труда к человеку. С другой стороны, напряженность деятельности может характеризоваться психофизиологическими затратами (ценой деятельности), необходимыми для достижения трудовой цели. В этом случае под напряженностью понимается величина усилий, прилагаемых человеком для решения поставленной задачи.

Выделяются два основных класса состояний напряженности: специфической, определяющей динамику и интенсивность психофизиологических процессов, лежащих в основе выполнения конкретных трудовых навыков, и неспецифической, характеризующей общие психофизиологические ресурсы человека и в целом обеспечивающей уровень выполнения деятельности.

Влияние напряженности на жизнедеятельность подтверждено следующим экспериментом: взяли нервно-мышечный аппарат лягушки (икроножную мышцу и нерв, который ее иннервирует) и икроножную мышцу без нерва и подключили к обоим препаратам батарейки от карманного фонарика. Через некоторое время мышца, получавшая раздражение через нерв, перестала сокращаться, а мышца, получавшая раздражение непосредственно от батарейки, сокращалась еще несколько суток. Отсюда психофизиологи сделали вывод: мышца может работать долго. Она практически неустойчива. Утомляются проводящие пути — нервы. Точнее, синапсы и нервные узлы, сочленения нервов.

Следовательно, для оптимизации процесса трудовой деятельности есть большие резервы полноценной регуляции состояний, в значительной мере скрывающиеся в правильной организации функционирования человека как биологического организма и как личности.

## **8.2. Требования к поддержанию работоспособности**

Работоспособность — это способность к работе в определенном ритме определенное количество времени. Характеристиками работоспособности являются нервно-психическая устойчивость, темп производственной деятельности, утомляемость человека.

Предел работоспособности как величина переменная зависит от конкретных условий:

- здоровье,
- рациональное питание,
- возраст,

- величина резервных возможностей человека (сильная или слабая нервная система),
- санитарно-гигиенические условия труда,
- профессиональная подготовленность и опыт,
- мотивация,
- направленность личности.

Среди обязательных условий, обеспечивающих работоспособность человека, предупреждающих переутомление, важное место занимает правильное чередование труда и отдыха. В связи с этим одна из задач руководителя заключается в создании для персонала оптимального режима труда и отдыха. Режим следует устанавливать с учетом особенностей конкретной профессии, характера выполняемой работы, конкретных условий труда, индивидуально-психологических особенностей работников. Прежде всего, от этого зависят частота, длительность и содержание перерывов. Перерывы на отдых в течение рабочего дня обязательно должны предшествовать началу ожидаемого снижения работоспособности, а не назначаться позднее.

Психофизиологами установлено, что психологическая бодрость начинается с 6 часов утра и удерживается в течение 7 часов без особых колебаний, но не более. Дальнейшая работоспособность требует повышенного волевого усилия. Улучшение суточного биологического ритма начинается вновь около 15 часов дня и продолжается в течение двух последующих часов. К 18 часам психологическая бодрость постепенно уменьшается, а к 19 часам происходят специфические изменения в поведении: снижение психической стабильности порождает предрасположенность к нервозности, повышает склонность к конфликтам по незначительному поводу. У некоторых людей начинаются головные боли, это время психологи называют критической точкой. К 20 часам вновь активизируется психика, время реакций сокращается, человек быстрее реагирует на сигналы. Такое состояние продолжается и далее: к 21 часу особенно обостряется память, она становится способной запечатлеть многое, что не удалось днем. Далее происходит падение работоспособности, к 23 часам организм готовится к отдыху, в 24 часа тому, кто лег спать в 22 часа, уже сняты сны.

В послеобеденное время есть 2 наиболее критических периода: 1 — около 19 часов, 2 — около 22 часов. Для сотрудников, работающих в это время, требуется особое волевое напряжение и усиление внимания. Наиболее опасный период — 4 часа утра, когда все физические и психические возможности организма близки к нулю.

Работоспособность колеблется и в течение недели. Хорошо известны издержки производительности труда в первый, а иногда и во второй день рабочей недели. Работоспособность претерпевает также сезонные изменения, связанные со временами года (весной она ухудшается).

Во избежание вредного переутомления, для восстановления сил, а также для формирования того, что можно назвать готовностью к работе, необходим отдых. Для предупреждения переутомления сотрудников целесообразны так называемые «микропаузы», т. е. кратковременные, продолжительностью 5-10 минут, перерывы во время работы. В последующее время восстановление функций замедляется и менее эффективно: чем однообразнее, монотоннее труд, тем чаще должны быть перерывы. При разработке режима труда и отдыха менеджеру следует стремиться к замене небольшого числа длительных перерывов более короткими, но частыми. В сфере обслуживания, где требуется большое нервное напряжение, желательны короткие, но частые 5-минутные перерывы. Причем во второй половине рабочего дня в связи с более выраженным утомлением время на отдых должно быть больше, чем в дообеденный период. Как правило, такие «передышки» в современных организациях не приветствуются. Парадоксально, но факт: в более благоприятном положении оказываются курильщики, которые прерываются, как минимум, каждый час, сосредоточиваясь на сигарете. Видимо поэтому так сложно изжить курение в учреждениях, потому что ему пока нет альтернативы для восстановления сил при кратковременном отдыхе, который никто не организывает.

В середине рабочего дня не позднее чем через 4 часа после начала работы вводится перерыв на обед (40-60 минут).

Существует три вида продолжительного отдыха для восстановления сил после работы:

1. Отдых после рабочего дня. Прежде всего — достаточно продолжительный и крепкий сон (7-8 часов). Недостаток сна не может компенсироваться никаким другим видом отдыха. Кроме сна

рекомендуется активный отдых, например, занятия спортом в нерабочее время, который весьма способствует сопротивляемости организма усталости на работе.

2. Выходной день. В это день важно запланировать такие мероприятия, чтобы получить удовольствие. Именно получение удовольствия наиболее хорошо восстанавливает организм от физических и психических перегрузок. Если такие мероприятия не планируются, то способы получения удовольствия могут быть неадекватными: алкоголь, переедание, ссоры с соседями и т. п. Но роль руководителя здесь сводится только к ненавязчивым советам, так как данное время работники планируют самостоятельно.

3. Наиболее длительный отдых — отпуск. Сроки его устанавливаются руководством, но планирование также остается за сотрудниками. Руководитель (профсоюзный комитет) может лишь дать совет по организации отдыха и помочь с приобретением путевок на санаторно-курортное лечение.

Для восстановления работоспособности используются также такие дополнительные методы как релаксация (расслабление), аутогенная тренировка, медитация, психологические тренинги.

## Релаксация

Не все проблемы, связанные с утомлением, возможно решить отдыхом в разных его видах. Большое значение имеет сама организация труда и организация рабочего места персонала.

В. П. Зинченко и В. М. Мунипов указывают, что при организации рабочего места должны быть соблюдены следующие условия:

— достаточное рабочее пространство для работника, позволяющее осуществлять все необходимые движения и перемещения при эксплуатации и техническом обслуживании оборудования;

— необходимо естественное и искусственное освещение для выполнения оперативных задач;

— допустимый уровень акустического шума, вибраций и других факторов производственной среды, создаваемых оборудованием рабочего места или другими источниками;

— наличие необходимых инструкций и предупредительных знаков, предостерегающих об опасностях, которые могут возникнуть при работе, и указывающих на необходимые меры предосторожности;

— конструкция рабочего места должна обеспечивать быстроту, безотказность и экономичность технического обслуживания и ремонта в нормальных и аварийных условиях.

Б. Ф. Ломов выделил следующие признаки оптимальных условий для протекания трудовой деятельности:

1. Наиболее высокое проявление функций работающей системы (двигательной, сенсорной и др.), например, наибольшая точность различения, наибольшая скорость реакции и т. д.

2. Длительное сохранение работоспособности системы, т. е. выносливость. При этом имеется в виду функционирование на высшем уровне. Так, если определяется, например, темп подачи информации оператору, то можно обнаружить, что при очень низком или слишком высоком темпе длительность сохранения работоспособности у человека сравнительно невелика. Но можно найти и такой темп передачи информации, при котором человек будет продуктивно работать в течение длительного времени.

3. Для оптимальных условий работы характерен наиболее короткий (по сравнению с другими) период вработываемости, т. е. период перехода вклю чаемой в работу системы человека от состояния по коя к состоянию высокой работоспособности.

4. Наибольшая стабильность проявления функции, т. е. наименьшая вариативность результатов работы системы. Так, человек может наиболее точно по амплитуде или времени многократно воспроизводить то или иное движение при работе в оптимальном темпе. С отступлением от этого темпа вариативность движений возрастает.

5. Соответствие реакций работающей системы человека внешним воздействиям. Если условия, в которых находится система, не оптимальны, то ее реакции могут не соответствовать воздействиям (например, сильный сигнал вызывает слабую, т. е. парадоксальную реакцию, и наоборот). При оптимальных же условиях система проявляет высокую при-способительность и вместе с тем устойчивость, благодаря чему ее реакции в любой данный момент, оказываются соответствующими условиям.

6. При оптимальных условиях наблюдается наибольшая согласованность (например, синхронность) в работе компонентов системы.

### 8.3. Специфика трудов экстремальных ситуаций

К экстремальным условиям деятельности относят: монотонность, рассогласование ритма сна и бодрствования, изменение восприятия пространственной структуры, ограничение информации, одиночество, групповую изоляцию, угрозу для жизни. В. И. Лебедев дал подробную характеристику деятельности человека в экстремальных ситуациях.

#### Монотонность.

Развивая идеи И. М. Сеченова, И. П. Павлов отмечал, что для деятельного состояния высшего отдела больших полушарий необходима известная минимальная сумма раздражений, идущих в головной мозг при посредстве обычных воспринимающих поверхностей тела животного.

Влияние измененной афферентации, т. е. потока внешних раздражителей, на психическое состояние людей особенно отчетливо начало выявляться при увеличении дальности и высоты полетов, а также при внедрении в самолетовождение автоматики. В полетах на бомбардировщиках члены экипажей стали жаловаться на общую вялость, ослабление внимания, безразличие, раздражительность и сонливость. Необычные психические состояния, возникавшие при управлении самолетов при помощи автопилотов, — чувство утраты связи с реальностью и нарушение восприятия пространства — создавали предпосылки к летным происшествиям и катастрофам. Появление таких состояний у летчиков непосредственно связано с монотонной.

Исследования показали, что у каждого третьего жителя города Норильска при обследовании отмечались раздражительность, вспыльчивость, снижение настроения, напряженность и тревожность. На Крайнем Севере значительно выше, по сравнению с умеренными и южными районами земного шара, нервно-психическая заболеваемость. Многие врачи арктических и материковых антарктических станций указывают на то, что с увеличением срока пребывания в экспедиционных условиях у полярников нарастает общая слабость, нарушается сон, появляются раздражительность, замкнутость, депрессия, тревожность. У некоторых развиваются неврозы и психозы. Одной из главных причин развития истощения нервной системы и психических заболеваний исследователи считают измененную афферентацию, особенно в условиях полярной ночи.

В условиях подводной лодки двигательная активность человека ограничена сравнительно небольшим объемом отсеков. Во время плавания подводники проходят пешком 400 м в сутки, а порой и меньше. В обычных же условиях люди проходят в среднем 8—10 км. Летчики по время полета пребывают в вынужденной позе, связанной с необходимостью управления самолетом. Но если у-летчиков и подводников при гипокинезии, т. е. при ограничении двигательной активности, постоянно работают мышцы, обеспечивающие поддержание позы в условиях гравитации, то во время космических полетов человек сталкивается с принципиально новым видом гипокинезии, обусловленной не только ограничением замкнутого пространства корабля, но и невесомостью. В состоянии невесомости отпадает нагрузка на опорно-мышечный аппарат, обеспечивающий поддержание позы человека в условиях гравитации. Это приводит к резкому уменьшению, а подчас и прекращению афферентации от мышечной системы в структуры головного мозга, о чем свидетельствует биоэлектрическое «молчание» мышц в условиях невесомости.

Рассогласования ритма сна и бодрствования. В процессе развития человек как бы «вписался» во временную структуру, определяемую вращением Земли вокруг своей оси и солнца. Многочисленные биологические эксперименты показали, что у всех живых организмов (от одноклеточных животных и растений до человека включительно) суточные ритмы деления клеток, активности и покоя, обменных процессов, работоспособности и т. д. в постоянных условиях (при постоянном освещении или в темноте) являются весьма устойчивыми, приближаясь к 24-часовой периодичности. В настоящее время в организме человека известно около 300 процессов, подверженных суточной периодичности.

В обычных условиях «циркадные» (околосуточные) ритмы синхронизированы с географическими и социальными (часы работы предприятий, культурных и общественных учреждений и т. д.) «датчиками времени», т. е. экзогенными (внешними) ритмами.

Исследования показали, что при сдвигах от 3 до 12 часов сроки перестройки различных функций в соответствии с воздействием измененных «время-датчиков» колеблются от 4 до 15 и более суток. При частых трансмеридианных полетах десинхроз у 75 % членов экипажей самолетов вызывает невротические состояния и развитие неврозов. Большинство электроэнцефалограмм членов экипажей космических кораблей, имевших сдвиги сна и бодрствования во время полетов, свидетельствовали о снижении процессов возбуждения и торможения.

Что же служит механизмом биоритма человека — его «биологическими часами»? Как они работают в организме?

Наиболее важен для человека суточный ритм. Часы заводятся регулярной сменой света и темноты. Свет, падая на сетчатку глаза через зрительные нервы, попадает в отдел головного мозга, называемый гипоталамусом. Гипоталамус — это высший вегетативный центр, осуществляющий сложную интеграцию и приспособление функций внутренних органов и систем в целостную деятельность организма. Он связан с одной из важнейших желез внутренней секреции — гипофизом, который регулирует деятельность других желез внутренней секреции, вырабатывающих гормоны. Так, в результате этой цепочки количество гормонов в крови колеблется в ритме «свет — темнота». Эти колебания и определяют высокий уровень функций организма днем и низкий — ночью.

Ночью самая низкая температура тела. К утру она повышается и достигает максимума к 18 часам. Этот ритм — отзвук отдаленного прошлого, когда резкие колебания температуры окружающей среды усвоили все живые организмы. По мнению английского нейрофизиолога Уолтера, появление этого ритма, позволяющего чередовать ступень активности в зависимости от температурных колебаний среды, было одним из важнейших этапов в эволюции живого мира.

Человек уже давно не испытывает этих колебаний, он создал себе искусственную температурную среду (одежду, жилище), но температура его тела колеблется, как и миллион лет назад. И колебания эти имеют сегодня ничуть не меньшее значение для организма. Дело в том, что температура определяет скорость протекания биохимических реакций. Днем наиболее интенсивно идет обмен веществ, и это определяет большую активность человека. Ритм температуры тела повторяют показатели многих систем организма: это, прежде всего, пульс, артериальное давление, дыхание.

В синхронизации ритмов природа достигла удивительного совершенства: так, к моменту пробуждения человека, как бы предвосхищая возрастающую с каждой минутой потребность организма, в крови накапливается адреналин, вещество, которое учащает пульс, повышает артериальное давление, то есть активизирует организм. К этому времени в крови появляется и ряд других биологически активных веществ. Их нарастающий уровень облегчает пробуждение и приводит в готовность аппараты бодрствования.

У большинства людей в течение суток имеются два пика повышения работоспособности, так называемая двугорбая кривая. Первый подъем наблюдается от 9 до 12-13 часов, второй — между 16 и 18 часами. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств: утром человек лучше слышит и лучше различает цвета. Исходя из этого, следует самую трудную и ответственную работу приурочивать к периодам естественного подъема работоспособности, оставляя для перерывов время относительно низкой работоспособности.

Ну, а если человеку приходится работать ночью? В ночные часы наша работоспособность гораздо ниже, чем в дневные, поскольку функциональный уровень организма значительно снижен. Особенно неблагоприятным периодом считается промежуток с 1 до 3 часов ночи. Вот почему в это время резко возрастает количество несчастных случаев, производственных травм и ошибок, наиболее ярко выражено утомление.

Английские исследователи обнаружили, что у медицинских сестер, десятилетиями работающих в ночную смену, сохраняется ночной спад уровня физиологических функций, несмотря на активное бодрствование в это время. Это связано с устойчивостью ритма физиологических функций, а также с неполноценностью дневного сна.

Дневной сон отличается от ночного по соотношению фаз сна и ритму их чередования. Однако если человек спит днем в условиях, имитирующих ночь, его организм способен выработать новый ритм

физиологических функций, обратных прежнему. В этом случае человек легче приспосабливается к ночной работе. Многонедельная работа в ночную смену менее вредна, чем периодическая, когда организм не успевает приспосабливаться к меняющемуся режиму сна и отдыха.

Не все люди одинаково приспосабливаются к сменной работе — один лучше работает в первой половине дня, другие — вечером. Люди, называемые «жаворонками», рано просыпаются, чувствуют себя бодрыми и работоспособными в первой половине дня. Вечером они испытывают сонливость и рано ложатся спать. Другие — «совы» — засыпают далеко за полночь, просыпаются поздно и встают с трудом, так как наиболее глубокий период сна у них утром.

Немецкий физиолог Хамп при обследовании большого количества людей обнаружил, что 1/6 часть людей относится к лицам утреннего типа, 1/3 — к вечерним, а почти половина людей легко приспосабливается к любому режиму труда — это так называемые «аритмики». Среди работников умственного труда преобладают лица вечернего типа, тогда как почти половина лиц, занятых физическим трудом, относятся к аритмикам.

Ученые предлагают при распределении людей по рабочим сменам учитывать индивидуальные особенности ритма работоспособности. Важность такого индивидуального подхода к человеку подтверждают, например, исследования, проведенные на 31 промышленном предприятии Западного Берлина, показавшие, что только 19 % из 103435 рабочих соответствуют требованиям, предъявляемым к работникам ночных смен. Любопытно предложение американских исследователей вести обучение студентов в разные часы суток, с учетом индивидуальных особенностей их биологических ритмов.

При заболеваниях, как физических, так и психических, биологические ритмы могут меняться (например, некоторые психотики могут спать по 48 часов).

Существует гипотеза трех биоритмов: периодичность физической активности (23), эмоциональной (28) и интеллектуальной (33 суток). Однако данная гипотеза не выдержала существенной проверки.

## **Изменение восприятия пространственной структуры**

Под пространственной ориентировкой в условиях нахождения на поверхности Земли понимается способность человека оценивать свое положение относительно направленности силы тяжести, а также относительно различных окружающих объектов. Оба компонента такой ориентировки функционально тесно связаны, хотя их взаимоотношения неоднозначны.

В космическом полете исчезает одна из существенных пространственных координат («верх — низ»), через призму которой в земных условиях воспринимается окружающее пространство. При орбитальном полете, как и при полетах на самолетах, космонавт прокладывает трассу витка, осуществляя привязку к конкретным участкам земной поверхности. В отличие от орбитального полета, трасса межпланетного корабля будет проходить между двумя небесными телами, движущимися в космическом пространстве. В межпланетном полете, так же как и при полетах на Луну, космонавты будут определять свое местоположение с помощью приборов в совершенно иной системе координат. С помощью приборов осуществляется и управление самолетами и подводными лодками. Иными словами, восприятие пространства опосредуется в этих случаях приборной информацией, что позволяет говорить об измененном для человека пространственном поле.

Главная трудность при опосредованном, через приборы, управлении машиной заключается в том, что человек должен не только быстро «считывать» их показания, но и столь же быстро, иногда почти молниеносно получаемые данные обобщать, мысленно представлять взаимосвязь между показаниями приборов и реальной действительностью. Иными словами, на основании показаний приборов он должен создать в своем сознании субъективную, концептуальную модель траектории движения летательного аппарата в пространстве.

Одной из специфических особенностей деятельности летчиков и космонавтов является то, что каждый ее последующий момент строго обуславливается постоянно поступающей информацией о состоянии управляемого объекта и внешней («возмущающей») среды. Показателен в этом плане спуск астронавтов на лунную поверхность. Спускаемый аппарат не имеет крыльев и несущего винта. По сути, это реактивный двигатель и кабина. Отделившись от основного блока космического корабля и начав спуск, астронавт уже не имеет возможности, как летчик, при неудачном заходе на посадку пойти на второй круг. Вот несколько извлечений из отчета американского астронавта Н. Армстронга, впервые осуществившего этот маневр: «...на высоте тысячи футов нам стало ясно, что «Орел» (спускаемый аппарат) хочет сесть на самом неподходящем участке. Из левого иллюминатора мне были отлично

видны и сам кратер, и усыпанная валунами площадка... Нам казалось, что камни несутся на нас с ужасающей скоростью... Площадка, на которую пал наш выбор, была размером с большой садовый участок... В последние секунды спуска наш двигатель поднял значительное количество лунной пыли, которая с очень большой скоростью разлетелась радиально, почти параллельно поверхности Луны... Впечатление было такое, будто прилуняешься сквозь быстро несущийся туман» (СНОСКА: Леонов А. А., Лебедев В. И. Психологические проблемы межпланетного полета. М., 1975. С. 199-200.).

Непрерывная операторская деятельность в условиях лимита времени вызывает эмоциональную напряженность наряду с существенными вегетативными сдвигами. Так, в обычном горизонтальном полете на современном самолете-истребителе у многих пилотов частота сердцебиения повышается до 120 и более ударов в минуту, а при переходе на сверхзвуковую скорость и пробивании облаков достигает 160 ударов с резким учащением дыхания и повышением артериального давления до 160 мм ртутного столба. Пульс астронавта Н. Армстронга во время маневра по прилунению составлял в среднем 156 ударов в минуту, превысив исходную величину почти в 3 раза.

Летчикам и космонавтам при выполнении ряда маневров приходится работать в двух контурах управления. Примером может служить ситуация сближения и стыковки одного корабля с другим или с орбитальной станцией. Космонавт Г. Т. Береговой пишет, что при выполнении этого маневра «глядеть нужно, что называется, в оба. Причем, не в переносном, а в самом буквальном смысле этого слова. И за приборами на пульте, и в иллюминаторы» (СНОСКА: Береговой Г. Т. Угол атаки. М., 1971. С. 198.). Он отмечает, что испытывал при этом «огромное внутреннее напряжение». Аналогичное эмоциональное напряжение возникает и у пилотов при выполнении маневра дозаправки самолета топливом в воздухе. Они рассказывают, что необъятный простор воздушного океана из-за близости самолета-заправщика (танкера) вдруг становится удивительно тесным.

Работая в двух контурах управления, человек как бы раздваивается. С физиологической точки зрения это означает, что оператору необходимо поддерживать концентрацию возбудительного процесса в двух различных функциональных системах мозга, отражающих динамику движения наблюдаемого объекта (самолет-заправщик) и управляемого летательного аппарата, а также осуществляющих экстраполяцию (предвидение) возможных событий. Сама по себе эта двойственная операторская деятельность даже при достаточно выработанных навыках требует большого напряжения. Находящиеся в непосредственной близости доминантные очаги раздражения создают трудное нервно-психическое состояние, сопровождающееся значительными отклонениями в различных системах организма.

Как показали исследования, в момент дозаправки самолета в воздухе частота сердечных сокращений у летчиков возрастает до 160-186 ударов, а число дыхательных движений доходит до 35-50 в минуту, что в 2-3 раза больше по сравнению с обычным. Температура тела повышается на 0,7-1,2 градуса. Отмечаются исключительно высокие цифры выброса аскорбиновой кислоты (в 20 и даже в 30 раз выше нормы). Аналогичные сдвиги в вегетативных реакциях наблюдаются и у космонавтов во время проведения стыковочных операций.

При работе в условиях лимита и дефицита времени мобилизуются внутренние резервы человека, приводится в действие ряд механизмов, призванных обеспечить преодоление возникающих трудностей, и происходит перестройка способа деятельности. Благодаря этому эффективность системы «человек — машина» может некоторое время оставаться на прежнем уровне. Однако, если поток информации становится слишком большим и продолжается длительное время, возможен «срыв». Невротические «срывы», возникающие в условиях непрерывной деятельности, лимитированной во времени, а также при удвоении деятельности, как показал в своем исследовании известный советский психоневролог Ф. Д. Горбов, проявляются в пароксизмах сознания и оперативной памяти. В ряде случаев эти нарушения приводят к летным происшествиям и катастрофам. Основоположник кибернетики Н. Винер писал: «Одна из великих проблем, с которой мы неизбежно столкнемся в будущем, — это проблема взаимоотношения человека и машины, проблема правильного распределения функций между ними» (СНОСКА: Винер Н. Творец и робот. М., 1966. С. 81.). Проблема рационального «симбиоза» человека и машины решается в русле инженерной психологии.

По данным А. И. Киколева, у диспетчеров железнодорожного транспорта и гражданской авиации, у которых также лишь с помощью приборов происходит восприятие перемещающихся в пространстве транспортных средств, во время работы частота пульса возрастает в среднем на 13 ударов, максимальное артериальное давление увеличивается на 26 мм ртутного столба, значительно повышается содержание сахара в крови. Причем даже на другой день после работы параметры физиологических функций не приходят к исходным величинам. У этих специалистов при многолетней работе развивается состояние эмоциональной неуравновешенности (повышается нервозность), нарушается сон, появляются боли в области сердца. Такая симптоматика в ряде случаев перерастает в

выраженный невроз. Г. Селье отмечает, что 35 % воздушных диспетчеров страдают язвенной болезнью, вызванной нервным перенапряжением во время работы с информационными моделями.

## Ограничение информации

В обычных условиях человек постоянно производит, передает и потребляет большое количество информации, которую разделяет на три вида: личная, имеющая ценность для узкого круга лиц, обычно связанных родственными или дружескими отношениями; специальная, имеющая ценность в пределах формальных социальных групп; массовая, передающаяся средствами массовой информации.

В экстремальных условиях единственным источником информации о близких людях, о событиях в мире и о родине, о достижениях в науке и пр. является радио. Диапазон передач информации на «борт» колеблется от периодических радиопереговоров во время полетов на самолетах и космических кораблях до чрезвычайно редких, лаконичных деловых телеграмм для командного состава подводных лодок. Прохождение радиogramм на антарктические станции в течение длительного времени могут затруднить электромагнитные бури.

По мере увеличения времени похода подводной лодки у моряков возрастает потребность в информации о событиях на родине и в мире, о родственниках и т. д. При появлении возможности послушать радиопередачи моряки всегда проявляют оживленный интерес к ним. В длительных походах у подводников наблюдались невротические состояния, явно обусловленные отсутствием информации о больных родственниках, беременных женах, о зачислении в учебное заведение и т. д. При этом развивалось состояние тревожности, депрессия, нарушался сон. В ряде случаев приходилось прибегать к медикаментозному лечению.

При получении людьми интересующей их информации, даже отрицательной (отказ в приеме в учебное заведение, в предоставлении квартиры и т. д.), все невротические явления полностью исчезали.

Французский спелеолог М. Сифр рассказывает об утолении информационного голода, когда он нашел два обрывка старых газет: «Боже, до чего интересно читать «Происшествия»! Я никогда раньше не читал этого раздела, но теперь как утопающий за соломинку цепляюсь за самые незначительные события повседневной жизни на поверхности».

У врача-испытуемого, участвовавшего в длительном сурдокамерном эксперименте, тяжело заболела дочь. Отсутствие информации о состоянии ее здоровья вызвало у него эмоциональную напряженность, тревожность, он с трудом отвлекался от мыслей о дочери при несении «полетных» вахт и проведении различных экспериментов.

Полная информационная изоляция, не допускающая никакого общения с внешним миром, товарищами по заключению и даже с тюремщиками, входила в систему содержания политических заключенных в царской России. Одинокое заключение в сочетании с лишением личностно-значимой информации было направлено на то, чтобы сломить волю политических заключенных, разрушить их психику и тем самым сделать непригодными к дальнейшей революционной борьбе. Дзержинский, будучи узником Варшавской цитадели, в своем дневнике писал: «То, что больше всего угнетает, с чем заключенные не в состоянии примириться, это таинственность этого здания, таинственность жизни в нем, это режим, направленный на то, чтобы каждый из заключенных знал только о себе, и то не все, а как можно меньше».

## Одиночество

Длительное одиночество неизбежно вызывает изменения в психической деятельности. Р. Бэрд после трех месяцев одиночества на леднике Росса (Антарктида) оценил свое состояние как депрессивное. В его воображении рождались яркие образы членов семьи, друзей. При этом исчезало ощущение одиночества. Появлялось стремление к рассуждениям философского характера. Часто возникало чувство всеобщей гармонии, особого смысла окружающего мира.

Христина Риттер, проведшая 60 суток в одиночестве в условиях полярной ночи на Шпицбергене, рассказывает, что ее переживания были сходны с теми, которые описал Бэрд. У нее возникали образы из прошлой жизни, в мечтах она рассматривала свою прошлую жизнь, как в ярком солнечном свете. Она чувствовала, что как бы слилась воедино со вселенной. У нее развивалось состояние любви к этой

ситуации, сопровождавшееся очарованием и галлюцинациями. Эту «любовь» она сравнивала с состоянием, которое испытывают люди при приеме наркотиков или находясь в религиозном экстазе.

Известный русский психиатр Ганнушкин еще в 1904 году отмечал, что реактивные психические состояния могут развиваться у людей, по тем или другим причинам оказавшихся в условиях социальной изоляции. Ряд психиатров описывают в своих работах случаи развития реактивных психозов у людей, попавших в социальную изоляцию вследствие незнания языка. Говоря о так называемых «психозах старых дев», немецкий психиатр Э. Кречмер четко выделяет как одну из причин относительную изоляцию. По той же причине реактивные состояния и галлюцинозы могут развиваться у одиноких пенсионеров, вдовцов и др. Особенно отчетливо патогенное воздействие этого фактора на психическое состояние выступает в условиях одиночного заключения. Немецкий психиатр Э. Крепелин в своей классификации психических болезней выделил группу «тюремных психозов», к которым он относит галлюцинаторно-параноидные психозы, протекающие при ясном сознании и возникающие обычно при длительном одиночном заключении.

## Групповая изоляция

Члены арктических и антарктических экспедиций до года и более вынуждены находиться в условиях небольших изолированных групп. Определенная автономность отсека подводной лодки приводит к тому, что относительно небольшой коллектив корабля расчленяется на отдельные небольшие группы моряков. В настоящее время на орбитальных станциях одновременно могут работать от двух до шести человек. Предполагается, что экипаж межпланетного корабля будет состоять из шести — десяти человек. При полете на Марс члены экипажа будут находиться в условиях вынужденной групповой изоляции около трех лет.

Из истории научных экспедиций, зимовок в Арктике и Антарктике, длительных плаваний на кораблях и плотках можно привести большое количество примеров, говорящих о том, что небольшие группы перед лицом трудностей и опасностей сплачиваются еще сильнее. При этом люди сохраняют в своих взаимоотношениях чувство сердечной заботы друг о друге, нередко жертвуют собой во имя спасения товарищей. Однако история научных экспедиций и плаваний знает и немало печальных случаев разобщенности людей, попавших в условия длительной групповой изоляции. Так, в первый международный полярный год (1882-1883) американская экспедиция высадилась на «Землю Элсмира» (Крайний Север). В условиях групповой изоляции между членами экспедиции начали возникать конфликты. Для наведения порядка начальник экспедиции Грилли использовал систему суровых наказаний. Даже прибегая к расстрелу своих подчиненных, он не сумел справиться с порученным ему заданием.

В 1898 году небольшое судно «Бельжика» осталось на зимовку у берегов Антарктиды. Во время зимовки у членов экипажа появились раздражительность, недовольство, недоверие друг к другу, стали возникать конфликты. Два человека сошли с ума.

Полярник Е. К. Федоров пишет, что «в маленьких коллективах складываются своеобразные отношения... Пустяковая причина — может быть, манера разговаривать или смеяться одного — способна иной раз вызвать нарастающее раздражение другого и привести к раздору и ссоре».

Конфликтность, агрессивность, возникающую, казалось бы, без видимых причин, Р. Амундсен назвал «экспедиционным бешенством», а Т. Хейердал — «острым экспедиционитом». «Это психологическое состояние, когда самый покладистый человек брюзжит, сердится, злится, наконец, приходит в ярость, потому что его поле зрения постепенно сужается настолько, что он видит лишь недостатки своих товарищей, а их достоинства уже не воспринимаются». Характерно, что именно страх перед «экспедиционным бешенством» побудил Р. Бэрда включить в список вещей для своей первой экспедиции в Антарктиду 12 смиренных рубашек.

В социально-психологических исследованиях убедительно показано, что с увеличением времени пребывания полярников на антарктических станциях вначале появляется напряженность во взаимоотношениях, а затем и конфликты, которые за шесть—семь месяцев зимовки перерастают в открытую враждебность между отдельными членами экспедиции. К концу зимовки значительно увеличивается число изолированных и отвергаемых членов группы.

## Угроза для жизни

В основе определения степени риска лежит допущение, что каждый вид человеческой деятельности влечет за собой какую-то вероятность аварий и катастроф. Например, для летчика-истребителя риск погибнуть в мирное время в 50 раз выше по сравнению с летчиками гражданской авиации, для которых он равен трем—четырем случаям смерти на 1000 летчиков. Особенно высока степень риска погибнуть в результате катастрофы у летчиков, испытывающих новые образцы летательных аппаратов. Опаснейшими являются профессии подводников, полярников, космонавтов.

Угроза для жизни определенным образом воздействует на психическое состояние людей. Подавляющее большинство летчиков-космонавтов, подводников, полярников в условиях серьезного риска испытывают стенические эмоции, проявляют мужество и героизм. Однако возникает психическая напряженность, обусловливаемая неуверенностью в надежности безопасности.

В ряде случаев угроза для жизни вызывает у летчиков развитие невротозов, проявляющихся в тревожном состоянии. М. Фрюкхольм показал, что мрачные предчувствия и тревога являются субъективными аспектами состояния, возникающего у пилотов в ответ на опасность полета. По его мнению, такая адекватная реакция на опасность, как тревога, является необходимой для предупреждения катастрофы, поскольку она побуждает летчика к осторожности в полете. Но эта же тревога может вырасти в настоящую проблему боязни полета, которая проявляется либо явно, либо с помощью ссылок на недомогание. У некоторых летчиков развиваются невротические заболевания, оказывающиеся причиной отчисления их из авиации.

Участник первой экспедиции на Луну М. Коллинз рассказывал: «Там, в космическом пространстве, постоянно ловишь себя на мысли, которая не может не угнетать... Путь на Луну был хрупкой цепочкой сложных манипуляций. На каждого участника полета ложились огромные, порой нечеловеческие нагрузки — нервные, физические, нравственные. Космос не прощает даже малейших ошибок... А ты рискуешь главным — своей жизнью и жизнью товарищей... Это слишком большое напряжение, от которого не уйдешь и десять лет спустя».

Вот как сложилась дальнейшая судьба «величайшей тройки» — Нейла Армстронга, Эдвина Олдрин и Майкла Коллинза. Армстронг уединился в вилле в штате Огайо и всячески старается сохранить положение «добровольного изгнанника». Олдрин через два года после полета почувствовал, что нуждается в помощи психиатра. Трудно поверить, что в 46 лет он превратился в непрерывно трясуемого человека, погруженного в глубокую депрессию. Он утверждает, что стал таким вскоре после своей «прогулки» по Луне. Коллинз, который несколько суток дежурил на лунной орбите и ждал там возвращения товарищей, возглавляет Национальный музей воздухоплавания и космонавтики, открытый в 1976 году. И еще одна любопытная деталь: после полета его участники ни разу не встречались. И среди российских космонавтов некоторые даже не хотят вместе проходить послеполетную реабилитацию, просят развести их в разные санатории.

Таким образом, в экстремальных условиях на человека воздействуют следующие основные психогенные факторы: монотонность (измененная афферентация), десинхронизация, измененная пространственная структура, органические информации, одиночество, групповая изоляция и угроза для жизни. Эти факторы действуют, как правило, не изолированно, а в совокупности, однако для раскрытия механизмов психических нарушений необходимо выявить специфические особенности воздействия каждого из них.

## Психическая адаптация к экстремальным ситуациям

К экстремальным ситуациям возможно в некоторой степени адаптироваться. Выделяют несколько видов адаптации: устойчивая адаптация, переадаптация, дезадаптация, реадаптация.

### Устойчивая психическая адаптация

Это те регуляторные реакции, психическая деятельность, система отношения и т. д., которые возникли в процессе онтогенеза в конкретных экологических и социальных условиях и функционирование которых в границах оптимума не требует значительного нервно-психического напряжения.

П. С. Граве и М. Р. Шнейдман пишут, что человек находится в адаптированном состоянии тогда, «когда его внутренний информационный запас соответствует информационному содержанию ситуации,

т. е. когда система работает в условиях, где ситуация не выходит за рамки индивидуального информационного диапазона». Однако адаптированное состояние сложно определить, потому что грань, отделяющая адаптированную (нормальную) психическую деятельность от патологической, не похожа на тонкую линию, а скорее представляет собой некий широкий диапазон функциональных колебаний и индивидуальных отличий.

Одним из признаков адаптации является то, что регуляторные процессы, обеспечивающие равновесие организма как целого во внешней среде, протекают плавно, слаженно, экономично, т. е. в зоне «оптимума». Адаптированное регулирование обуславливается длительным приспособлением человека к условиям окружающей среды, тем, что в процессе жизненного опыта он выработал набор алгоритмов реагирования на закономерно и вероятно, но относительно часто повторяющиеся воздействия («на все случаи жизни»). Иными словами, адаптированное поведение не требует от человека выраженного напряжения регуляторных механизмов для поддержания в определенных границах как жизненно важных констант организма, так и психических процессов, обеспечивающих адекватное отражение реальной действительности.

При неспособности человека к переадаптации нередко возникают нервно-психические расстройства. Еще Н. И. Пирогов отмечал, что у некоторых новобранцев из русских сел, попавших на длительную службу в Австро-Венгрию, ностальгия приводила к летальному исходу без видимых соматических признаков болезни.

### **Психическая дезадаптация**

Душевный кризис в обычной жизни может быть вызван разрывом привычной системы отношений, утратой значимых ценностей, невозможностью достижения поставленных целей, потерей близкого человека и т. д. Все это сопровождается отрицательными эмоциональными переживаниями, неспособностью реально оценивать ситуацию и найти рациональный выход из нее. Человеку начинает казаться, что он в тупике, из которого нет выхода.

Психическая дезадаптация в экстремальных условиях проявляется в нарушениях восприятия пространства и времени, в появлении необычных психических состояний и сопровождается выраженными вегетативными реакциями.

Некоторые необычные психические состояния, возникающие в период кризиса (дезадаптации) в экстремальных условиях, аналогичны состояниям при возрастных кризисах, при адаптации к военной службе у молодых людей и при смене пола.

В процессе нарастания глубокого внутреннего конфликта или конфликта с окружающими, когда ломаются и перестраиваются все прежние отношения к миру и к самому себе, когда осуществляется психологическая переориентация, устанавливаются новые системы ценностей и изменяются критерии суждений, когда происходит распад половой идентификации и зарождение другой, у человека довольно часто проявляются грезы, ложные суждения, сверхценные идеи, тревожность, страх, эмоциональная лабильность, неустойчивость и другие необычные состояния.

### **Психическая переадаптация**

В «Исповеди» Л. Н. Толстой наглядно и убедительно показал, как при выходе из кризиса человек переоценивает духовные ценности, переосмысливает смысл жизни, намечает новый путь и по-новому видит свое место в ней. Читая «Исповедь», мы как бы присутствуем при перерождении личности, которое осуществляется в процессе самосозидания с душевными муками и сомнениями. Этот процесс выражается в быденном языке как «переживание», когда это слово означает перенесение какого-либо тягостного события, преодоление тяжелого чувства или состояния.

Миллионы людей в процессе внутренней работы преодолевают тягостные жизненные события и положения и восстанавливают утраченное душевное равновесие. Иными словами, переадаптируются. Однако это не всем удается. В ряду случаев психический кризис может приводить к трагическим последствиям — к попыткам самоубийства и самоубийству.

Нередко лица, неспособные самостоятельно выйти из тяжелого душевного кризиса, или люди, совершившие попытку самоубийства, направляются в кризисные стационары Службы социально-психологической помощи. Речь идет о психически здоровых людях. Психотерапевты и психологи с помощью специальных средств (рациональная групповая психотерапия, ролевые игры и др.) помогают

пациентам кризисных стационаров в переадаптации, которую сами они оценивают как «перерождение личности».

### **Психическая реадаптация**

Вновь сформировавшиеся динамические системы, регулирующие отношения человека, его двигательную деятельность и т. д., по мере увеличения времени пребывания в необычных условиях существования превращаются в стойкие стереотипные системы. Прежние же адаптационные механизмы, возникшие в обычных условиях жизни, забываются и утрачиваются. При возвращении человека из необычных в обычные условия жизни динамические стереотипы, сложившиеся в экстремальных условиях, разрушаются, становится необходимо восстановить прежние стереотипы, т. е. реадаптироваться.

Исследования И. А. Жильцовой показали, что процесс реадаптации моряков к обычным береговым условиям проходит через фазы напряжения, восстановления и привыкания. По ее данным, полное восстановление психологической совместимости мужа и жены завершается к 25-35 дням совместного отдыха; полная же адаптация к береговым условиям — к 55-65 дням.

Установлено, что чем длительнее срок жизни и работы на гидрометеорологических станциях, тем труднее люди реадаптируются к обычным условиям. Ряд лиц, проработавших в экспедиционных условиях на Крайнем Севере 10-15 лет, а затем переехавших на постоянное местожительство в большие города, возвращаются на гидрометеорологические станции, не сумев реадаптироваться в обычных условиях жизни. С подобными же затруднениями сталкиваются при возвращении на родину эмигранты, прожившие длительное время на чужбине.

Таким образом, психическая реадаптация, так же как и переадаптация, сопровождается кризисными явлениями.

## **Этапность адаптации**

Независимо от конкретных форм необычных условий существования психическая переадаптация в экстремальных условиях, дезадаптация в них и реадаптация к обычным условиям жизни подчиняются чередованию следующих этапов:

- 1) подготовительный,
- 2) стартового психического напряжения,
- 3) острых психических реакций входа,
- 4) переадаптации,
- 5) завершающего психического напряжения,
- 6) острых психических реакций выхода,
- 7) реадаптации.

Этап переадаптации при определенных обстоятельствах может сменяться этапом глубоких психических изменений. Между этими двумя этапами имеется промежуточный — этап неустойчивой психической деятельности.

## **8.4. Возрастные изменения работоспособности**

Персонал, накапливающий обширный опыт практической работы и знания, к сожалению, имеет тенденцию стариться. Одновременно не молодеют и руководители. Приходят новые сотрудники, у которых за плечами также груз прожитых лет. Как же организовывать труд стареющих работников, чтобы их деятельность была максимально эффективной?

Прежде всего, следует знать, что различается биологическое и календарное старение. Решающее влияние на работоспособность человека имеет биологическое старение. В течение всей жизни человеческий организм подвергается воздействиям, которые вызывают соответственные изменения биологических структур и функций. Время появления структурных и функциональных изменений, характерных для отдельных возрастных групп, индивидуально, поэтому с увеличением возраста могут наблюдаться большие различия между биологическим и календарным старением.

Медициной доказано, что рациональная трудовая деятельность пожилого человека позволяет дольше сохранять его трудоспособность, оттянуть биологическое старение, повышает чувство радости труда, следовательно, повышает полезность данного человека для организации. Поэтому необходимо учитывать специфические физиологические и психологические требования к труду пожилых людей, а не начинать активно воздействовать на процесс биологического старения лишь тогда, когда человек прекращает работу в связи с достижением пенсионного возраста. Считается, что проблема старения — это проблема отдельного человека, а не организации. Это не совсем так. Опыт работы японские менеджеры показывает, что забота о стареющих сотрудниках оборачивается миллионными прибылями для предприятий.

Для реализации индивидуального подхода к работнику, каждому руководителю важно знать определенные взаимосвязи, а именно: взаимосвязь между профессиональной трудоспособностью стареющих людей, их переживаниями и поведением, а также физической способностью выдержать нагрузку, связанную с определенной деятельностью.

По мере биологического старения наблюдается уменьшение функциональной полноценности органов и таким образом ослабление способности к восстановлению сил к следующему рабочему дню. В связи с этим руководитель должен соблюдать некоторые правила в организации работы пожилых людей (СНОСКА: Руководитель. Коллектив. Личность. / Под ред. К. Ладензака. М., 1974. С. 108-111.):

1. Не допускать внезапных высоких нагрузок пожилых людей. Спешка, чрезмерная ответственность, напряженность в результате жесткого рабочего ритма, отсутствие расслабления способствуют возникновению заболеваний сердца. Не поручать пожилым работникам слишком тяжелой физической и однообразной работы.

2. Проводить регулярно профилактические медицинские осмотры. Это даст возможность предупредить возникновение обусловленных работой профессиональных заболеваний.

3. При переводе сотрудника на другое место в связи с понижением производительности труда придавать особое значение тому, чтобы пожилые работники из-за необдуманных мер или объяснений руководителя не почувствовали себя ущемленными.

4. Использовать пожилых людей преимущественно на тех рабочих местах, где возможен спокойный и равномерный темп работы, где каждый сможет сам распределить рабочий процесс, где не требуется чрезмерно большой статической и динамической нагрузки, где обеспечены хорошие условия труда в соответствии с нормами гигиены труда, где не требуется быстрой реакции. При принятии решения о сменной работе пожилых людей следует обязательно учесть общее состояние здоровья. Особое внимание следует уделять охране труда, учитывая при распределении новых заданий, что пожилой человек уже не так подвижен и, не имея длительного опыта работы на данном предприятии или на рабочем месте, более подвержен опасности, чем его молодой коллега в той же ситуации.

5. Необходимо учесть, что в период старения, хотя и происходит ослабление функциональной способности органов, эффективная трудоспособность не снижается. Некоторая функциональная недостаточность компенсируется за счет жизненного и профессионального опыта, добросовестности и рациональных методов работы. Важное значение приобретает оценка собственной значимости. Удовлетворение своей работой, достигнутая степень профессионального совершенства, а также активное участие в общественной работе укрепляют ощущение своей полезности. Быстрота выполнения трудовых операций снижается интенсивнее, чем точность, поэтому для пожилых людей наиболее приемлема работа, при выполнении которой необходимы преимущественно опыт и установившиеся навыки мышления.

6. Принимать во внимание прогрессирующее ослабление у пожилых людей способности восприятия и запоминания. Это следует учитывать при изменении условий труда и возникновении необходимости приобретения новых навыков, например для обслуживания новых современных установок.

7. Учитывать, что в возрасте после 60 лет затруднительна адаптация к новым условиям работы и к новому коллективу, поэтому переход на другую работу может привести к большим осложнениям. Если этого нельзя избежать, то при поручении новой работы следует обязательно принимать во внимание имеющийся опыт и определенные навыки пожилого сотрудника. Не рекомендуются работы, для выполнения которых необходимы значительная подвижность и повышенное напряжение нескольких органов чувств (например, при управлении и контроле автоматических производственных процессов). Восприятие, а, следовательно, и реакции также изменяются качественно и количественно. Следует своевременно подготавливать сотрудников к изменениям на производстве, и в первую очередь пожилых людей; требовать от лиц, ответственных за повышение квалификации, особого подхода к пожилым сотрудникам. Нужно стремиться к тому, чтобы их профессиональные навыки и умения не оставались на прежнем уровне. Такая опасность возможна преимущественно там, где работники занимаются решением практических задач и у них остается мало времени и сил для дальнейшего повышения квалификации или отсутствует стимул для этого. Руководителю важно знать, что трудоспособность человека сохраняется тем дольше, чем выше его квалификация и чем больше внимания он уделяет ее повышению.

Чтобы заинтересовать пожилого сотрудника новой работой, необходимо установить связь между новой и старой работой, опираясь на взгляды, сравнения и богатый опыт из производственной и общественно-политической жизни пожилых людей и давая понять пожилому сотруднику, что руководитель высоко ценит его чувство долга и профессиональные качества. Это укрепит его уверенность в себе.

С ослаблением физических и психических возможностей у пожилых людей возможно появление склонности к замкнутости и обособленности. Руководитель должен принять меры против такой изоляции. Следует подчеркнуть, что богатый жизненный и производственный опыт пожилого сотрудника оказывает положительное влияние на молодежь.

8. Как следует относиться руководителю к проявляющимся слабостям пожилых людей? Не следует придавать чрезмерное значение обусловленным возрастом изменениям. Это естественный процесс. Однако нужно учитывать, что возможны явления возрастной депрессии, которые могут выражаться также в быстрой смене настроения. Нужно поддерживать пожилого человека, чаще его хвалить.

9. Следует тщательно следить за социально-психологическим климатом в коллективе, где трудятся разновозрастные сотрудники. Необходимо отмечать как тех, так и других за выполнение поставленной перед ними задачи, чтобы никакая возрастная группа не чувствовала себя ущемленной. Важно отмечать перед коллективом успехи пожилого работника в труде и в связи с торжественными датами.

10. Необходимо заранее планировать замену пожилых сотрудников и готовить их к этому. Не допускать возникновения напряженных отношений между предшественником и преемником.

11. Если сотрудник достиг пенсионного возраста, но еще хочет работать, то по его просьбе желательно дать ему возможность быть занятым на предприятии неполный рабочий день, так как труд способствует хорошему самочувствию и снижает отрицательные последствия процесса старения.

12. Необходимо помочь уходящему на пенсию работнику определить новый вид деятельности. Можно порекомендовать ему заняться общественной работой или стать членом клуба ветеранов производства и т. п. Нужно поддерживать связь с пенсионерами (приглашать на культурные мероприятия, производственные празднества, информировать о событиях, происходящих на предприятии, доставлять многотиражку и т. д.).

Политика руководителя в отношении к пожилым сотрудникам придает всему персоналу уверенность в будущем. Если более молодые и агрессивные сотрудники стремятся занять более высокое положение в организации, чему препятствует присутствие более старшего товарища, и стремятся вытеснить конкурента, то более старшее поколение уже задумывается о перспективах своего пребывания в данной организации. И если у них есть четкое видение того, что перспектива более благоприятна, они будут работать с более полной отдачей. Снизится уровень конфликтности, повысится производительность труда, улучшится социально-психологический климат в коллективе.

## **Глава 9. Психология принятия решений**

## 9.1. Принятие решений как важнейшая составляющая управленческой деятельности

Принятие решений практически всеми психологами признается центральным моментом управления. Именно по этому критерию и определяются главные роли в трудовом процессе: руководителя и подчиненного. Решение проявляется в планировании (процессе поиска и принятия решений, а также определении целей, задач и средств их достижения), в организации (решение, направленное на объединение различных видов ресурсов и совместной деятельности людей), управлении мотивацией, контроле и пр.

Принятие решения — это сложный мыслительный процесс, который предполагает осознание проблемы, постановку адекватной цели и выбор средств для реализации данной цели.

К сожалению, зачастую данный процесс протекает стихийно, под влиянием внешних обстоятельств и давлением вышестоящих руководителей. Именно поэтому его реализация протекает столь трудно. Профессор Л. Зайверт, руководитель немецкого Института рационального использования времени, замечает, что многие менеджеры предпочитают:

- правильно делать дела вместо того, чтобы делать правильные дела;
- решать проблемы вместо того, чтобы создавать творческие альтернативы;
- сберегать средства вместо того, чтобы оптимизировать использование средств;
- исполнять долг вместо того, чтобы добиваться результатов;
- снижать издержки вместо того, чтобы повышать прибыль.

Все это — последствия неправильно принятых решений.

Почему же становится возможным неправильное принятие решений? И — как снизить вероятность подобного просчета в управлении? Для того чтобы понять это, нужно обратиться к психологическим особенностям человека, благодаря которым и осуществляется данное действие.

В принятии решений интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека. И не одного человека. Важнейшую особенность этого процесса составляет его волевой характер как способность противостоять людям и обстоятельствам, способность поддерживать реализацию намеченной цели в сложных, изменяющихся условиях. Данный процесс осложняется тем, что в краткий промежуток времени руководителю приходится принимать множество разнонаправленных решений.

Решения принято классифицировать по разным основаниям:

- по широте охвата (общие и частные);
- по срокам действия и степени воздействия на будущее решение (оперативные, тактические и стратегические);
- по функциональному признаку (решения, направленные на совершенствование планирования, организации, мотивации, контроля);
- по содержанию (политические, технические, технологические);
- по степени новизны (рутинные, стандартные, творческие, уникальные);
- по уровню определенности проблем, которые эти решения призваны разрешить (решения, принимаемые в условиях определенности, в условиях риска, т. е. вероятностной определенности, и в условиях неопределенности);
- по обращенности к интеллектуальной или эмоционально-волевой сфере личности (интеллектуальные, волевые, эмоциональные).

В решениях реализуются интуитивный, прагматический и рациональный подходы.

**Интуитивное** решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». Высока доля интуитивного подхода при принятии нового сотрудника на работу: здесь важны не только подготовка, опыт и соответствие требованиям, но и эмоциональная оценка — «нравится или не нравится» — претендента.

Прагматически ориентированное решение, основанное на знаниях и опыте, — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Прежде всего, такой подход характерен для технологических решений.

**Рациональное** решение не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически. Такой подход должен быть определяющим в стратегических решениях.

В реальности, в процессе принятия, задействованы все три подхода, один из которых является преобладающим. Причем, в разных ситуациях руководитель действует по-разному. Далек не всегда имеется полная информация, чтобы провести соответствующий анализ необходимых исходных данных. Мало того, не всегда имеется время, чтобы такой анализ провести. Тогда в ход пускается интуиция, чутье подсказывает правильный ход событий, даже если для этого нет рационального объяснения. Человек чувствует, что «что-то не так», — и не заключает сделку с потенциальным партнером, в чем впоследствии не раскаивается. Причина срыва сделки, казалось бы, пустяковая по сравнению с предлагаемыми выгодами: ощущение неловкости в разговоре, которое свидетельствует о неосознанном восприятии несогласования в поведении партнера, о том, что, скорее всего, партнер нечестен. В отличие от рассмотренного выше, процесс принятия технологических решений основан, прежде всего, на знаниях и опыте, хотя и здесь есть место для интуитивных озарений. Стратегический выбор требует рационального подхода, который, тем не менее, опирается на мотивацию человека, принимающего данное решение, и его здравый смысл.

В социалистический период развития страны самостоятельные решения приветствовались только в частностях. Переход к хозяйствованию в условиях рынка предполагает переосмысление личных стереотипов, принципов, подходов к принятию решений. Работа по принятию решений включает, по меньшей мере, три основных составляющих:

— личностной (соотнесение целей принимающего решение руководителя с целями организации, а также с учетом интересов конкретных групп);

— процедурной (определение текущего состояния конкретной проблемы, определение степени последующих изменений, а также разработка мероприятий по преодолению разрыва между ними);

— технологической (определение результата и его показателей, прогнозирование последствий риска, поиск ресурсов и т. п.).

При принятии стратегических решений необходимо учитывать также интегративную составляющую, выражающуюся в формулировке миссии проекта для общественности.

Руководитель также может привлекать для поиска оптимального решения коллектив, который либо в рамках открытой дискуссии, либо в процедуре «мозгового штурма» обеспечивает всестороннюю и глубокую проработку предлагаемых вариантов решения. В таком случае эффективность взаимодействия различных звеньев организации значительно возрастает, улучшается социально-психологический климат, усиливается удовлетворенность трудом как следствие самореализации личности в его процессе, а также распределяется ответственность за принятое решение. Многие психологи, в частности, К. Левин, считают процесс группового принятия решений наиболее эффективным.

Решения требует любая проблемная ситуация, которая отражает противоречие между нежелательным настоящим и желательным будущим. Например, высокий уровень конфликтности в рабочей группе, возникший в результате столкновения между лидерами группировок (что характерно в значительной степени, для женских коллективов), снижает производительность труда примерно на 20 %. Руководителю предстоит определить: кто виноват и что делать? Каждый из лидеров по-своему прав, и уволить одного из них без риска развалить группу практически невозможно. Оба лидера — знающие специалисты, мнение которых разделяют их последователи. Важно выявить скрытый объект конфликта (а он всегда есть) и ликвидировать его, пока деловой конфликт не перешел в эмоциональный.

К настоящему времени накоплено достаточно большое число методов выработки управленческих решений. Известен ряд классификаций методов, предложенных З. Янчан, М. Естроном, Г. Добровым, В. Глюминским и другими, в основу которых положены разные признаки. Так, В. Лисичкин выделил три класса методов:

1. Общенаучные (методы логического и эвристического характера — наблюдение, эксперимент, анализ, синтез, индукция и дедукция, экспертные оценки, коллективная генерация идей);
2. Интернаучные (методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые для широкого круга объектов из разных сфер деятельности: математическая статистика, моделирование и др.);
3. Частные (методы, специфичные для одного объекта или отрасли знаний).

Многие ученые также делят методы, используемые при принятии решений, по признаку формализации используемого аппарата, на три группы:

1. Формальные методы (статистические и экономико-математические, а также экономико-математические модели);
2. Эвристические методы (включая методы аналогии и имитационного моделирования);
3. Методы экспертных оценок (которые относятся к числу наиболее приемлемых в настоящее время). Считается, что при исследовании сложных объектов экспертные оценки, по существу, обязательный инструмент анализа либо как самостоятельный метод, либо в сочетании с другими методами.

Как необходимо осуществлять процесс принятия решений — задача менеджмента. Психология управления стремится раскрыть внутренние условия этого процесса, субъективную основу принятия решений. Прежде всего, принятие решения осуществляется с помощью всех психических функций (как простейших — ощущение, так и высших — восприятие, память, мышление и воображение). Как работают эти функции, будет рассмотрено в одной из следующих глав. В данной главе проанализируем лишь один из аспектов мыслительного процесса — мышление как решение проблемы. Оговоримся сразу, что, несмотря на то, что процесс принятия решения основывается на психологическом механизме решения проблемы, все же он намного сложнее.

Рассмотрим схему, решения проблемы, предложенную К. К. Платоновым. Любое мыслительное действие, этапы которого показаны на схеме, начинается с возникновения какой-либо задачи. Решение задачи завершает мыслительное действие. Однако уже найденное решение может вызвать новые вопросы, служащие началом новых мыслительных действий или сложных, а иногда и длительных мыслительных процессов. Для нормальной человеческой психики решение задач зависит от знаний, умений и опыта.

### Схема решения проблемы



Но управленческие задачи, указывает В. А. Розанова, имеют и свои характерные черты:

- 1) задачи могут содержать неопределенные, а в некоторых случаях и противоречивые условия;
- 2) в задаче может отсутствовать достаточная информация о возможных средствах ее решения;
- 3) отсутствуют четкие алгоритмы решения подобных задач;
- 4) задачи часто решаются в условиях дефицита времени.

Американские психологи В. Врум и Ф. Йеттен выделяют шесть основных факторов, влияющих на поведение руководителя при принятии решений:

1. Индивидуально-психологические особенности личности руководителя (темперамент, характер, способности), жизненный опыт, ценностные ориентации.
2. Свойство самого решения, в частности, степень структурированности проблемы,
3. Индивидуальные ограничения. Бывают ситуации, когда руководителю необходима дополнительная информация, которую, если ею не владеют сотрудники организации, нужно добыть на стороне. Руководитель должен решить, сколько информации ему необходимо, сколько она стоит и стоит ли ее получать.
4. Среда принятия решения, т. е. принимается ли решение в условиях определенности, риска или неопределенности. Важно и время принятия решения.
5. Взаимосвязанность решений. В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Принятие единичного важного решения может потребовать принятия сотни мелких решений. Крупные решения вызывают серьезные последствия. Так, если предприятие решает приобрести новое, более производительное, оборудование, оно должно найти способ увеличить сбыт своей продукции.
6. Отношение подчиненных к принимаемым решениям. Здесь имеет значение степень подготовки коллектива, степень его профессиональной зрелости, социально-психологический климат, мотивация подчиненных, вероятность появления разногласий относительно предлагаемого решения.

К этому можно добавить, что зачастую то или иное решение задачи может повлиять на судьбу конкретного человека, например, увольнение или поощрение, перевод на другую должность или в другую команду и т. п. Поэтому нужно еще учитывать, что другие люди (подчиненные, партнеры и т. д.) ждут от руководителя определенных решений, пытаются активно влиять на них, напоминают о горьком или счастливом опыте, который был ранее в данной или других организациях. Таким образом, независимость суждений в процессе решения становится очень проблематичной.

Личность, как точно выразился Н. И. Кабушкин, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т. е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям. В науке, указывает он, выделены следующие разновидности личностных профилей решений:

1. Решения уравновешенного типа — свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, которая появляется в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется и в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Такая тактика принятия решений считается наиболее продуктивной.
2. Импульсивные решения — характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над их анализом. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Поэтому процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В организационной работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

3. Инертные решения — являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Руководитель сверхкритично рассматривает отдельные гипотезы, каждый свой шаг проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения — напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность между необходимыми и имеющимися условиями для осуществления деятельности. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравниваются.

5. Решения осторожного типа — характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью в их анализе. Руководитель, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных — избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

На пути принятия хорошего решения нередко возникают определенные барьеры чисто психологического характера. Незнание их способно привести к существенным ошибкам, чреватых серьезными потерями. Р. И. Мокшанцев описывает следующие барьеры и ограничения:

1. Поспешность. Считается, что именно она приводит к принятию большинства откровенно плохих решений. Обычно она возникает по причине нехватки времени. В условиях цейтнота сама информация анализируется далеко не так тщательно, как это возможно в спокойной временной обстановке. При этом упускаются весьма важные сведения. Спешка не позволяет тщательно рассмотреть весь спектр вариантов, в результате многие из них просто не учитываются. В возникшей ситуации обычно хватаются за первое же решение, которое считается правильным.

При крайней нехватке времени самое лучшее, что можно сделать — это отложить принятие решения до тех пор, пока человек не почувствует, что он успокоился. Именно такой шаг в конечном итоге оказывается самым разумным.

2. Эмоциональная возбудимость. К скоропалительному решению можно прийти под действием сильного эмоционального возбуждения. Если человек сердится или расстроен, то принятые им решения могут оказаться невыполнимыми. Эмоциональная возбудимость может выражаться не только в виде негативных, но и позитивных эмоций. Энтузиазм точно так же может ослепить человека, что порой и случается.

3. Промедление. Это весьма сильный ограничитель в ходе принятия решения. Можно указать, по крайней мере, шесть причин, побуждающих людей медлить с принятием решения:

- Психологи полагают, что желание уклониться от решения проблемы сидит буквально в каждом человеке. Люди подсознательно избегают принятия решения, уповая на счастливый исход. Этому способствует ряд установок, типа: «Со мной это не случится», «Я могу позаботиться об этом позже» и другие.

- Человек зачастую доволен тем, что имеет. Поэтому установка на то, чтобы не затрагивать появившуюся проблему, пока она не затронет его, достаточно распространена. Однако в современном быстро меняющемся мире человеку трудно чего-либо добиться, если он не предвидит ситуацию, не идет навстречу сложностям. Как говорят: «Необходимо бежать, чтобы всего лишь оставаться на месте».

- Третья причина медленного реагирования на происходящее — это почти навязчивая идея решать проблемы коллегиально. Коллективное обсуждение, конечно, может быть очень полезным для принятия решений, однако его не стоит абсолютизировать.

- Серьезная проблема — наличие слишком большого объема информации. Зачастую руководитель бывает не в силах переварить всю имеющуюся информацию.

- Возможность появления случайных вариантов — достаточно реальная составляющая процесса принятия решения. Игнорирование этого факта, стремление во что бы то ни стало предвидеть будущее, может быть одним из существенных барьеров при принятии решения.

- Неуверенность перед принятием решения. Считается, что самый лучший способ для преодоления боязни провала — это способность предвидеть развитие событий по наихудшему сценарию. Полезно прислушиваться к мнению того, кто сам сталкивался с данной проблемой, неважно, решил он ее или нет.

4. Неспособность признавать свои ошибки. В жизни нередко можно встретить людей, достаточно ярких в сферах своей деятельности, которые тем не менее отказываются признавать несовершенство своих решений. Они убеждены, что это нанесет непоправимый ущерб их делу. Чем раньше в критической ситуации человек осознает свое поведение, тем быстрее он из нее выберется. Быть достаточно реалистичным, чтобы понять, когда человек допустил ошибку, исправить ее и двигаться дальше — реальное средство борьбы с этим барьером при принятии решения.

5. Излишняя самоуверенность. Есть немало руководителей, которые считают, что только их мнение правильное, а у остальных людей — неправильное. По мнению других, у них могут быть недостатки, но промахов они не допускают. Излишняя самонадеянность — серьезный барьер на пути принятия решения.

Как видно, управленческие задачи затрагивают не только мыслительный процесс, но и личность руководителя. Поэтому необходимой предпосылкой для выбора нужного метода является рефлексия, т. е. осознание значимых аспектов, а также попытки включения их в определенные отношения. Успешность поиска решения задач находится в прямой зависимости от характера рефлексивно-личностной оценки значимости задач. А это, в свою очередь, зависит от направленности человека, от его потребностей, интересов, убеждений, идеалов, мировоззрения. Но человек не только сознательно принимает решения. Зачастую его поступки определяются не его планами, а его проблемами, которые глубоко засели в подсознании.

## 9.2. Влияние подсознания на принятие решения

Решения принимаются не только на сознательной основе, но и в значительной степени на подсознательном уровне. Человек далеко не всегда знает, почему он поступил так, а не иначе, хотя каждый свой поступок вполне внятно может объяснить. Этот феномен открыл еще на рубеже XIX и XX веков австрийский психолог З. Фрейд, утверждавший, что многие неосознанные действия совершаются из соображений психологической защиты своего «Я» от «Оно», собственно разумной части личности от животной ее составляющей. Б. Стругацкий как-то заметил, что в каждом человеке есть волосатая обезьяна, которая хочет получать удовольствие и не хочет страдать. Она-то и заставляет человека действовать так, чтобы наслаждаться и избегать огорчений и боли. Но хотят ли люди признать это влияние? Очевидно, нет.

Если обобщить выводы многочисленных и изощренных экспериментов, то, по мнению Е. Волкова, можно сказать, что мы, люди, необоснованно считаем себя умнее, рациональнее, тверже и последовательнее, чем мы есть на самом деле. Мы опасно недооцениваем силу влияния как различных ситуаций, так и других людей. Мы способны вести себя так же слепо, как существа с «куриными мозгами», например индюшки. Наше семейное воспитание, школьное и высшее образование не дают ни информации, ни навыков, необходимых для реалистичного и здравого понимания самих себя и окружающих. Мы регулярно обманываем самих себя, ошибаемся в понимании других людей и ситуаций. Мы слишком часто не рассуждаем рационально, а рационализируем, то есть оправдываем свои заблуждения. Мы не анализируем обстоятельства, а поддаемся стереотипам, помогающим другим обводить нас вокруг пальца.

Почему это происходит? Для того чтобы нормально жить, человек должен считать себя достаточно хорошим, поэтому люди оправдывают любые, в том числе и самые гадкие свои поступки. Даже в случае убийства убийца винит не себя, а жертву, которая его спровоцировала. Личность защищает себя от осознания истинных мотивов своих действий. Механизмы психологической защиты описаны З. Фрейдом и его дочерью Анной. Психологическая защита включается, когда поведение человека не согласовывается с его представлениями о должном, о том, как следует себя вести.

Психологических защит множество, каждый человек вырабатывает свои, но классическими считаются следующие:

1. Рационализация. Человек склонен объяснять все свои поступки с точки зрения их несомненной правильности: накричал на подчиненного — «А он иначе не понимает!» Агрессивные действия, в том числе и повышенный тон в разговоре, напрямую зависят не от проступков подчиненного, а от психологического состояния начальника, которое, в какой-то мере, конечно, определяется этими проступками. Когда возбуждение начальника достигает предела, за которым трудно сдержаться, то крик как физиологическая разрядка способствует стабилизации его жизнедеятельности. Наступает облегчение. Подсознание начальника знает, что этот вид реагирования ведет к расслаблению, приносящему удовольствие, поэтому человек кричит, чтобы получить удовольствие за счет другого человека. Кто же в этом признается даже самому себе? Наоборот, любой начальник скажет, что нервная работа выматывает его до предела. Но ведь и экспериментальная крыса, которой вживили электрод в мозговой центр удовольствия, умерла, постоянно раздражая этот центр нажимом лапки на кнопку! В процессе принятия решения рационализация проявляется как поиск удобных причин для оправдания невозможности совершить те или иные действия, например, неуверенность в своих силах заставляет руководителя оправдывать свой отказ от участия в привлекательном проекте отсутствием времени (материальных и человеческих ресурсов и т. д.).

2. Репрессия. Человек запрещает проявляться своим эмоциям, как отрицательным, так и положительным. Он чувствует, например, злость на нерадивого подчиненного, но не позволяет ей вырваться в виде крика. Страх, тщательно скрываемый за маской равнодушия, вызывает учащенное сердцебиение или диарею. Эмоция никуда не уходит, она беспокоит человека, вызывая зачастую физические страдания: боли в сердце, в желудке и т. п., что может даже привести к соответствующим заболеваниям. В процессе принятия решения физическое состояние руководителя настолько ухудшается, что заставляет его подсознательно перекладывать решение на другого, доверенного человека, который в организации выполняет роль «серого кардинала», теневого советника.

3. Регрессия. Эта защита возникает в ситуации ослабления волевого контроля над поведением. Человек выбирает способы реагирования, которые более просты и более свойственны детям: плачет, кричит, бросается в драку, жалуется другим на свои проблемы. Этот способ наиболее часто проявляется, когда руководитель ведет слишком жесткую политику в отношении подчиненных, и когда сотрудники либо не имеют четкого видения перспектив своего развития, либо это видение их не радует (например, перспектива быть уволенным). В этом случае актуализируется детская составляющая личности человека, что, естественно, ухудшает результаты его деятельности. В процессе принятия решения руководитель предпочитает более простые способы действий, которые не всегда оказываются наиболее продуктивными.

4. Отрицание. Возникает, когда человек, вместо того, чтобы решать проблему, объявляет ее несуществующей. Подсознательная тревога за собственную творческую потенцию или компетентность заставляет руководителя побуждать своих сотрудников более интенсивно работать над сбытом вместо того, чтобы усовершенствовать продукцию или разрабатывать новый план маркетинга.

5. Изоляция. Появляется в ситуации сильнейшего стресса, когда человек изолирует травмированную часть своей души от остального сознания. Человек смотрит на происшедшее как бы со стороны, как будто все произошло не с ним. Кай будто это — дурной сон, который скоро закончится. Подобной тактики — «прятать голову в песок» иногда придерживается руководитель предприятия, попавшего в кризисную ситуацию. До него не доходит серьезность положения, он считает, что все можно исправить в любой момент, поэтому тянет с принятием решения, например, упускает время для защиты от нападков прессы.

6. Реактивные образования возникают, когда человек, понимающий, что ему что-то недоступно, начинает действовать в прямо противоположном направлении («Зелен виноград!»). Иногда реактивные образования проявляются в тенденции поступить наоборот, противоположно тому, к чему человека подталкивают. В этом случае руководитель может принимать неадекватные решения, например, уволить за «аморальное поведение» молоденькую секретаршу, которая влюбилась в его заместителя (а не в него самого), или «из принципа» отказаться от выгодной сделки.

7. Проекция, или, как еще называют эту защиту, «феномен проекции», состоит в переносе своих потребностей, чувств, интересов, представлений и даже черт характера на других людей. Так, увлеченный проектом руководитель имеет тенденцию считать, что его сотрудники так же переживают за реализацию проекта, как и он сам. Ему и в голову прийти не может, что люди по-разному оценивают свою роль в этом деле и имеют другие потребности и интересы. Или — порядочному человеку трудно представить, что старушка — «божий одуванчик» может оказаться мошенницей. Правильно и противоположное — если человек обманывает других, то он не может поверить в искренность их намерений.

8. Сублимация. Очень часто проявляется в случае, когда недостижимая цель подменяется другой, в которой реально получить удовлетворение от выполненного действия. Например, человек, у которого в семье имеются проблемы, может получать удовольствие от принятия все большего количества поручений на работе, углубляясь в которые он отвлекается от основной проблемы. Некоторые руководители, зная эту особенность, отдают предпочтение работникам (особенно, работницам), у которых семьи нет и не предвидится в ближайшем будущем. Но такая тактика не всегда приводит к ожидаемым результатам, так как неудовлетворенность семейным положением может выливаться не только в повышении работоспособности, но и в усилении конфликтности данного работника. Иногда такой работник проявляет тенденцию концентрироваться на процессе работы, а на ее результате, поэтому постоянно перепроверяет свои выводы, дорабатывает концепции и т. д. При принятии решения оно откладывается, руководитель вместо того, чтобы заниматься важными делами, предпочитает концентрировать внимание на текущей, срочной работе. Иногда сублимация проявляется в подмене предмета реагирования: в результате собственных просчетов руководитель вынужден платить многотысячные издержки, но строго взыскивает с подчиненных за лишнюю включенную лампочку.

Психологические защиты проявляются в самом процессе решения проблемы, внедряются в этот процесс, затрудняя его, а иногда и искажая. Но это — индивидуальная проблема, которую можно преодолеть, подстраховать коллективным мнением. Другое дело — когда искажающее влияние, причем, совершенно сознательно, оказывают конкретные люди.

### 9.3. Влияние людей друг на друга в процессе принятия решений

Существуют три основных механизма влияния людей друг на друга: сообщение, убеждение и внушение.

Влияющим в сообщении оказывается сама информация, воспринимая которую человек корректирует свое поведение, формирует мнение, на основе данной информации принимает соответствующее решение.

При убеждении человек организует подачу информации таким образом, чтобы повлиять на изменение ценностей, установок и т. п. других людей. В этом случае или приводят систему доказательств, подтверждающих данное положение, или обращаются к мнению авторитетных людей.

Самыми опасными для принятия решения являются внушающие воздействия. Они могут быть различными. Элементы внушения присутствуют в любой коммуникации: это и имидж, и особенности организации подачи материала, и невербальные средства и общение, и многое другое. Но существует и особая форма внушающих воздействий, которая непосредственно касается принятия решений. Это — психологическая манипуляция.

Под манипуляцией понимают скрытое от адресата побуждение его к изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей. Человек действует как марионетка, убежденная, что сама ведет кукловода, а не наоборот. Обязательным условием манипуляции является сохранение адресатом иллюзии самостоятельности принятия решения, а не «наведение» их извне. При этом адресат признает себя ответственным за свои поступки.

Каковы же психологические основания для манипуляции? Ф. Перлз утверждает, что в каждом из нас есть два начала, которые условно можно назвать «собака сверху» и «собака снизу». «Собака сверху» — это активное начало, выраженное в стремлении командовать, подчинять, давить авторитетом. «Собака снизу» — пассивное начало, выражающее нашу потребность подчиняться, соглашаться, слушаться. Каждое из этих начал может проявляться либо манипулятивно, либо творчески.

Э. Шостром выделяет восемь основных схем манипуляций. Он утверждает, что в каждом из нас сидит манипулятор, даже несколько видов, один из которых преобладает.

1. Диктатор. Он безусловно преувеличивает свою силу, доминирует, приказывает, цитирует авторитеты — короче, делает все, чтобы управлять своими жертвами. Разновидности Диктатора: Настоятельница, Начальник, Босс, Младшие Боги.

2. Тряпка. Обычно жертва Диктатора и его прямая противоположность. Тряпка развивает большое мастерство во взаимодействии с Диктатором. Она преувеличивает свою чувствительность. При этом характерные приемы: забывать, не слышать, пассивно молчать. Разновидности Тряпки — Мнительный, Глупый, Хамелеон, Конформист, Смущающийся, Отступающий.

3. Калькулятор. Преувеличивает необходимость все и всех контролировать. Он обманывает, увиливает, лжет, старается, с одной стороны, перехитрить, с другой — перепроверить других. Разновидности: Делец, Аферист, Игрок в покер, Делатель рекламы, Шантажист.

4. Прилипала. Полярная противоположность калькулятору. Изю всех сил преувеличивает свою зависимость. Это личность, которая жаждет быть предметом забот. Позволяет и исподволь заставляет других делать за него его работу. Разновидности: Паразит, Нытик, Вечный Ребенок, Ипохондрик, Иждивенец, Беспомощный, Человек с девизом «Ах, жизнь не удалась, и поэтому...».

5. Хулиган. Преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Управляет с помощью угроз разного рода. Разновидности: Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация Хулигана — Сварливая Баба («Пила»).

6. Славный парень. Преувеличивает свою заботливость, любовь, внимательность. Он убивает добротой. В некотором смысле столкновение с ним куда труднее, чем с Хулиганом. Вы не сможете бороться со Славным Парнем. Удивительно, но в любом конфликте Хулигана со Славным Парнем Хулиган проигрывает. Разновидности: Угодливый, Добродетельный, Моралист, Человек организации.

7. Судья. Преувеличивает свою критичность. Он никому не верит, полон обвинений, негодования, с трудом прощает. Разновидности: Всезнающий, Обвинитель, Обличитель, Собиратель улик, Позорящий, Оценщик, Мститель, Заставляющий признать вину.

8. Защитник. Противоположность Судье. Он чрезмерно подчеркивает свою поддержку и снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя сверх всякой меры, и отказывается позволить тем, кого защищает, встать на собственные ноги и вырасти самостоятельным. Вместо того чтобы , заняться собственными делами, он заботится о нуждах других. Разновидности: Наседка с цыплятами, Утешитель, Покровитель, Мученик, Помощник, . Самоотверженный.

Разобравшись, какие бывают манипуляторы, рассмотрим, как они действуют. Э. Шостром выделяет четыре типа манипуляторных систем:

1. Активный манипулятор пытается управлять другими с помощью активных методов. Он ни за что не станет демонстрировать свою слабость, а будет играть роль человека, полного сил. Как правило, он пользуется при этом своим социальным положением или рангом: родитель, старший сержант, учитель, босс. Он становится «собакой сверху», опираясь при этом на бессилие других и добываясь контроля над ними. Его любимая техника — «обязательства и ожидания», принцип табели о рангах.

2. Пассивный манипулятор — противоположность активному. Он прикидывается беспомощным и глупым, разыгрывая «собаку снизу». В то время как активный манипулятор выигрывает, побеждая противников, пассивный манипулятор выигрывает, терпя поражение. Позволяя активному манипулятору думать и работать за него, пассивный манипулятор одерживает сокрушительную победу. И лучшие его помощники — вялость и пассивность.

3. Соревнующийся манипулятор воспринимает жизнь как постоянный турнир, бесконечную цепочку «выигрываний» и «проигрываний». Себе он отводит роль бдительного бойца. Для него жизнь — это постоянная битва, а люди — соперники и даже враги, реальные или потенциальные. Он колеблется между методами «собаки сверху» и «собаки снизу» и являет собой смесь пассивного и активного манипулятора.

4. Безразличный манипулятор. Он играет в безразличие, в индифферентность. Старается уйти, устранить от контактов. Его девиз: «Мне наплевать». Его методы то пассивны, то активны; он то Сварливая Баба, то Мученик, то Беспомощный. На самом деле ему не наплевать, и даже очень не наплевать, иначе он не стал бы затевать сложную манипулятивную игру. В «безразличность» часто играют супружеские пары. Игра «Угрожать разводом» служит прекрасным примером того, как манипулятор старается завоевать партнера, а отнюдь не разойтись с ним.

Философия активного манипулятора зиждется на том, чтобы главенствовать и властвовать во что бы то ни стало. Философия пассивного манипулятора — никогда не вызывать раздражения. Философия соревнующегося манипулятора — выигрывать любой ценой. Философия индифферентного манипулятора — отвергать заботу.

Приведем некоторые примеры манипуляции, влияющие на процесс принятия решений. Э. Берн считает, что многие виды манипуляций сродни игре. Игра — психологический маневр с целью получить

удовлетворение за счет другого человека. Зачастую игрок — сам человек с проблемами. Психологи описывают такие типичные игры в трудовых коллективах:

**Игроки в кошки—мышки.** В фильме «Осенний марафон» бездарная переводчица просит талантливого и совестливого коллегу помочь ей с переводом. И тот безотказно правит чужие беспомощные каракули — вернее, переписывает все заново. Времени у него и на свою жизнь не хватает, но он уже влез с головой в чужое дело и не замечает, как унылые глазки горе-переводчицы, следящей за ним, превращаются в два огромных, сверкающих торжеством кошачьих глаза. Мышка проглочена — работа сделана. Чужими руками.

**Мудрец.** Он, как и полагается мудрецу, наставляет. Думать трудно, поскольку истина конкретна и в каждом конкретном случае ее нужно заново извлекать на свет. «Мудрец» извлек ее из потемок своего ленивого разума раз и навсегда. На все случаи жизни у него одна всеобъемлющая формула: «А я что говорил! Слушать надо!» Эта манипуляция потоньше описанной выше: она обеспечивает «мудрецу» умственное превосходство без всяких усилий с его стороны (и, конечно, без малейших оснований).

**Чужое крыло.** Кому не приходилось терпеть коллегу — вечного ребенка? Будучи несостоятелен профессионально, он с изумительным искусством вжился в амплу робкого, нерешительного, не всегда понимающего, чего от него хотят, ждущего дружеской подсказки (опеки). Взывая к извечной тяге людей великодушных — брать под крыло слабых, неприспособленных, — он устраивается под чужим крылом, как кукушонок в гнезде малиновки: комфортабельно и основательно. Нет сомнений — этот «подкидыш» переживет и пересидит (подсидит) всех своих талантливых и перспективных коллег

**Как, Вы не слышали? (Не видали?)** Сотрудница, привычно опаздывающая на полчаса, вбегает в офис с потрясенным видом: «Ну, как вам вчерашнее?» Люди поднимают головы, разгневанный начальник забывает все, что собирался выложить «этой нахалке». Далее излагается вчерашняя телесенсация с переперченными и пересоленными подробностями. Все с жаром включаются в обсуждение, а опоздавшая тихо проскальзывает за свой стол. Когда страсти стихают, нарушительница спокойствия настолько уже поглощена работой, что делать ей замечание было бы величайшей бестактностью... Прием грубоват, но действует безотказно.

По каким признакам человек может определить, что им манипулируют?

Так как манипуляция чаще всего носит тайный характер, далеко не всегда можно точно определить факт ее существования в каком-либо конкретном событии. Однако Е. Л. Доценко предположил, что, изучая действия оппонента, можно выделить те из них, в которых это присутствие встречается довольно часто. Общим признаком наличия манипулятивных попыток является нарушение баланса тех или иных переменных взаимодействия. Здесь выделяются несколько известных приемов:

Прием, который опирается на **накопленный опыт общения с конкретным человеком**. Зная особенности реагирования конкретного человека и его слабости, можно пользоваться этими слабостями. Например, руководитель никогда не принимает решения сразу, он должен продумать его, в противном случае, в ситуации цейтнота, ему легче будет отказать, чем согласиться. Человек, которому нужен этот отрицательный ответ, может спланировать нехватку времени, либо оказать давление, опираясь на чье-то постороннее мнение («Это не от меня зависит...») и получить ожидаемую реакцию.

**Неверное соотношение выигрыш—плата.** Проявляется такой прием в том, что получаемый результат не соответствует вложенным усилиям. Например, вы внезапно получаете приз, но не принимали участия ни в каких розыгрышах, лотереях. Или, излюбленный прием так называемых «лохотронщиков», на улице вам «дарят» пробник духов, пластиковую карту скидок и т. д. Однако такое неверное соотношение иногда может присутствовать и из-за допущенных ошибок в планировании сил. Например, вы хотите уговорить подругу сходить с вами в кино, рассчитывая затратить на уговоры все имеющиеся у вас доводы. Подруга соглашается, как только звучит само предложение. Ошибка расчета заключается в том, что вы не учли того, что подруга сама давно хотела посмотреть фильм.

**Дисбаланс в распределении ответственности за совершаемые действия и принятые решения.** Это случаи, когда адресат вдруг неизвестно откуда становится «обязанным», «должным» что-либо сделать. Или же, наоборот, с вас вдруг, без особых на то причин, сняли ответственность за принятие какого-то решения.

**Деформация уравнищенности элементов ситуации.** Здесь следует обратить внимание на необычность компоновки или подачи информации, смещение внимания на второстепенные детали. Например, так: когда от вас требуется подписание важного документа, и вы пытаетесь сосредоточиться

на нем, ваш деловой партнер может, к примеру, спросить: «Какой ручкой вы обычно любите подписывать документы, шариковой или чернильной?» «Шариковой», — допустим, ответите вы. Психолог Милтон Эриксон называл это иллюзией выбора или ложным чувством альтернативы. Мало того, что в данном случае ваше внимание переводят на предмет, не имеющий никакого отношения к делу, так еще, если задуматься, вам предлагают выбор без выбора. У некоторых людей, ко всему прочему возникает неосознанное чувство благодарности за проявленный интерес к своей персоне, а, отвечая на вопрос, человек как бы сам соглашается с тем, что подписывать этот документ ему придется своей любимой шариковой ручкой.

Г. С. Мельник пишет, что в практике СМИ широко используются такие методы, когда отношение аудитории к тем или иным явлениям окружающей среды формируется с помощью упрощенных представлений (стереотипов, имиджей, мифов, слухов), которые внедряются в поток «организованных» новостей, автоматически вызывая в массовом сознании либо отрицательную, либо положительную реакцию на конкретное событие.

**Несоответствие информации, передаваемой разными каналами.** Например, при внимательном изучении собеседника можно заметить несовпадение вербальной и невербальной информации. Если адресат знаком с невербальной спецификой, то заметить «подвох» не будет чересчур трудно.

Стремление стереотипизировать поведение адресата воздействия. Чаще всего этот прием проявляет себя как обращение к некоторым вашим ролевым или статусным позициям, стремление адресоваться к вашим привычкам или установившимся ритуалам.

**Странный дефицит времени на принятие решения.** Например, после непродолжительного обсуждения проблемы, ссылаясь на намеченные планы, оппонент собирается уходить, но ждет от вас ответа непременно сейчас.

В гипнозе психологами часто используется такой прием, как **«отрицательная команда»**. На этом приеме, собственно, построены некоторые рекламные акции. Такой прием могут применить и во время деловой беседы, если в доброжелательно-шутливом тоне, без какого-то тайного подтекста скажут: «Будьте внимательны при ознакомлении с этими документами, не расслабляйтесь, не теряйте контроль, вы должны все тщательнейшим образом проверить. А то сейчас многие обманывают». После таких слов вы можете абсолютно проникнуться доверием к своему возможному партнеру и обнаружить, что начали терять контроль, расслабляться и вообще готовы хоть сейчас подписать все, что вас попросят. Если вы чувствуете нечто похожее, то лучше перенести рассмотрение документов на следующий день.

Также манипулятивное воздействие можно проследить и **прислушиваясь к своим собственным состояниям**. Здесь, помимо явных сигналов, есть смысл вспомнить о так называемых предчувствиях, бессознательных защитах, внимание на которые, к сожалению, люди обращают в основном уже после воздействия. Часто можно слышать фразы «То-то он показался мне таким странным», «в какой-то момент в голове пронеслась мысль о нечестной игре» или «ау меня ведь возникало чувство, что это ловушка».

К таким бессознательным охранным сигналам можно отнести:

**1. Ощущение непонятого раздражения при взаимодействии с человеком.** Вполне возможно, что антипатия вызвана стремлением оппонента завоевать внимание в большей степени, чем партнер того желает. Или же, возможно, что неприязнь возникает как ответ на какое-то стремление, которое уже проявилось в действии манипулятора.

**2. Чувство ущемления своего авторитета.** Навязчивое желание доказать свою силу, продемонстрировать преимущество над партнером может являться ответной реакцией на стремление манипулятора овладеть поведением адресата воздействия, управлять им. Однако здесь следует быть крайне осторожным, так как, если подобные намерения становятся хоть сколь заметны и носят «полутайный» характер, то, скорее всего, следует увидеть в них попытку спровоцировать демонстрацию силы.

**3. Неожиданное изменение фоновых состояний.** Часто напряжение, агрессия, суетливость возникает как реакция на ущерб, нанесение которого адресат воздействия воспринимает бессознательно.

Что касается явных внутренних сигналов при попытке воздействия, то здесь называют следующие:

**1. Частое и явное проявление психических автоматизмов.** Манипулятор намеренно запускает действие автоматизмов адресата.

**2. Состояние суженности сознания.** Оно может выражаться в неясном ограничении обсуждаемых тем, идей или в постановке только ситуативных, промежуточных целей (в ущерб перспективным, главным).

Существует большое количество способов уберечься от манипуляций, но все же все они состоят из переплетения шести так называемых базовых защитных установок. А именно: уход, изгнание, блокировка, управление, замирание и игнорирование.

Уход — увеличение дистанции, прерывание контакта, удаление себя за пределы досягаемости влияния агрессора. Крайним выражением этой стратегии может считаться отчуждение, полная замкнутость в себе, отказ от контактов с людьми. Обычным проявлением этого вида защит является смена темы беседы, прерывание беседы под благоприятным предлогом, уход от контактов с неприятными вам людьми.

**Изгнание** — увеличение дистанции, удаление агрессора. Предельное выражение такой защиты — убийство. Часто проявляется в увольнении с работы агрессора, изгнание его из дома, осуждении, колком замечании, насмешке (частичное убиение какой-либо части агрессора: привычки, характера и т. д.)

**Блокировка** — контроль воздействия, выставление преград на его пути. Предельное выражение — полная самоизоляция посредством активизирования отдельных статусов и подсистем. Повседневное применение в виде смысловых и семантических барьеров («Я не понимаю, о чем вы говорите»), ролевые барьеры («Я на работе»).

**Управление** — контроль воздействия, исходящий от агрессора, влияние на него. Предельное выражение — подчинение себе другого человека. Привычные способы использования таких защит — жалобы, плач, подкуп, попытки подружиться, спровоцировать желаемое поведение. Сюда же относятся и манипуляция защитного происхождения.

**Замирание** — контроль информации о самом субъекте, ее намеренное искажение или сокращение. Крайняя форма — оцепенение. Чаще всего проявляется в сокрытии чувств, обмане.

**Игнорирование** — контроль информации об агрессоре, искаженное восприятие агрессора или угрозы с его стороны. Предельная форма выражения — утрата адекватности восприятия, иллюзии. Обычно проявляется как стереотипизация (она просто дурачится), объяснение манипуляции позитивными намерениями (мне желают добра).

Все эти базовые защитные установки попарно объединяют между собой, опираясь на степень соотношения пассивности и активности. Получаются следующие пары: уход — изгнание, блокировка — управление, замирание — игнорирование. Каждая пара имеет свое поле действия. Уход — изгнание создает дистанцию с агрессором, блокировка — укрытие управляет потоком воздействия, замирание — игнорирование работает с информационным каналом.

Базовые защитные установки являются лишь направляющими защитных действий. В жизни они часто используются в композиции и переплетении. Например, достаточно частый женский прием «в слезах выбежала вон» имеет в себе как собственно сам уход, так и управление (плач).

## **Механизмы специфических и неспецифических защит от манипуляции**

Исходя из определения самих неспецифических защит, нетрудно понять, что механизмы их начинают свое действие в ответ на сам факт присутствия угрозы и не учитывают ее характера. Так как манипуляция чаще всего бывает скрытая, наличие угрозы адресатом воспринимается в основном неосознанно. Защитные действия также не воспринимаются сознанием, а в случаях, когда они замечаются, им находятся вполне здравые объяснения. Например, уход, проявляющийся в попытках изменить что-либо во внешней обстановке, может иметь такие объяснения: «Вы не возражаете, если я открою форточку? Здесь очень накурено».

Есть некоторые особо часто встречающиеся проявления действий механизмов неспецифических защит:

— легкое покачивание головой в горизонтальной плоскости в момент, когда человек уже почти готов согласиться (неосознанное управление);

— острые позывы в туалет, которые возникают у человека в наиболее важный для манипулятора момент (неосознанное бегство);

— подавленное состояние, замедленные движения в момент, когда манипуляция начала действовать, но адресат еще не понял, что произошло (неосознанное замирание).

Среди механизмов специфических защит в зависимости от уровня, на котором они действуют, выделяют три подвида.

К первому уровню относятся те, что имеют связь с особенностями угрозы, которую несет манипуляция. Действуют они в собственно личностных структурах. Ко второму уровню относятся защиты, имеющие связь с автоматизмами — психическими процессами, которые реализуют манипулятивное воздействие. Здесь механизмы защиты соотносятся с механизмами манипуляции. К третьему уровню относятся те защиты, которые связаны с используемыми манипулятором средствами. Рассмотрим их более подробно.

### **Механизмы специфических защит первого уровня**

Основной мишенью любой манипуляции являются собственно личностные структуры оппонента, а основной путь к цели — расщепление этих структур. Е. Л. Доценко отмечает, что, для того, чтобы чужое слово вошло в сознание как «свое», необходимо, чтобы в этом сознании было «место» для другого, готовность встретиться с другим голосом и услышать его. Это возможно только в том случае, если другой уже живет в сознании, если он является не внешним воспринимаемым объектом, а внутренним содержанием сознания.

Манипулятор стремится усилить своего союзника, ослабить противоречащие ему мотивы. Чем меньшее количество внутренних субъектов участвует в конфликте, тем проще человеку проконтролировать его исход. Часто, с целью изолировать одну подструктуру, манипулятор, обращаясь к адресату, ведет разговор с одной из его социальных или статусных ролей. Это, например, фраза «В конце концов, вы же начальник, прикажите!» Лучшим способом защиты в такой ситуации будет вспомнить и другие ролевые позиции. Например, ответ: «Да, но я еще и грамотный менеджер, а не строгий «отец-тиран», — вполне спасет человека от воздействия.

Поскольку самостоятельный поступок совершается всей личностью в целом, с согласия всех ее подструктур, защита от манипуляции — это в первую очередь защита целостности личности, уничтожение структур, которые работают в пользу манипулятора.

### **Механизмы специфических защит второго уровня**

Поскольку манипулятор стремится проникнуть во внутренний мир адресата, зацепить его слабые места, последний старается каким-либо образом закрыться, не позволить «задеть» себя. В явном виде такое сопротивление в жизни встречается редко и проявляется в словах. Например, такие фразы как «не сыпь мне соль на рану», «не лезь мне в душу», «не терзай раны», «оставь меня в покое» являются чистым препятствием манипуляции. В основном борьба между манипулятором и адресатом здесь происходит за контроль над автоматизмами (психологические процессы, составляющие механизмы манипулятивного влияния).

Важнейшая задача для адресата на этом уровне — не позволить манипулятору запустить механизм работы автоматизмов, не дать ему завладеть ими. Американские психологи утверждают, что у каждого человека есть тысячи автоматических программ. Одной из таких программ поведения является, например, рукопожатие, когда один человек протягивает руку, другой автоматически протягивает свою в ответ. Но что произойдет, если он не поздоровается, а, к примеру, возьмет за запястье? Он нарушит программу. Первый не знает, что делать дальше, у него отсутствует следующий шаг, к которому можно перейти.

Наиболее эффективным проявлением защит автоматизмов считается непредсказуемость. Если реакцию адресата нельзя предугадать, то манипулятору не к чему подстраиваться, его планы рушатся.

Однако, в силу социальной культуры, человек живет под властью, во-первых, сложившихся в обществе стереотипов поведения и мышления, во-вторых, ожиданий и требований окружающих его людей, поэтому непредсказуемость не поощряется.

Так, например, эффективной защитой от манипуляции, связанной с прерыванием автоматизма, который указан выше, будет одергивание руки, но, с другой стороны, этот жест считается проявлением неуважения, невоспитанности.

Еще один способ защиты на этом уровне — задержка автоматических реакций. Этот прием может проявляться в том, что адресат будет действовать осторожнее, затрачивать больше времени на принятие решений. Например, увидев в магазине многочисленные рекламы, первым появляется ощущение необходимости в каждом из предлагаемых предметов, однако, если обдумать ситуацию позже, например, дома, эта необходимость отпадает сама собой, остается лишь потребность в действительно нужных вещах.

Способы «непредсказуемость» и «задержка автоматических реакций» в активном состоянии могут проявляться как спонтанная и намеренная трансформация предлагаемого образа. Например, при покупке автомобиля, на создаваемый торговым агентом образ скорости, плавности и удобства, можно припомнить, сколько сил и денег уходит на бензин и запчасти.

### **Механизмы специфических защит третьего уровня**

Так как защиты этого уровня связаны со средствами воздействия, которые использует манипулятор, перечислить все возможные защиты нельзя в силу разнообразия средств самой манипуляции. Здесь выделяют две общие стратегии защиты.

**Первая стратегия** связана с разрушением технологических элементов воздействия и подразумевает под собой встречную активность адресата. Этот процесс похож на борьбу «кто кого». В ответ на желание манипулятора скрыть факт воздействия возникает стремление вскрыть его намерения, сделать «все тайное явным». Проявляться такие защиты могут как уточнения с недоверчивой интонацией, сомнения, цепляние к словам, прямые вопросы: «Куда вы клоните?», «К чему этот разговор?», «Скажите прямо, чего вы хотите».

В ответ на психологическое давление адресат, скорее всего, станет искать такую силу, в которой он имеет преимущество. Например, он может заранее разработать темы и сюжеты разговора с оппонентом. Однако здесь возможна борьба и в той же среде, что выбрал манипулятор. Например, в ответ на замедление темпа разговора с целью «вымотать» терпение адресат может выбрать темп еще более медленный, размышляя попутно о своем. Эффект такого противодействия усиливается неполной включенностью адресата в разговор.

**Вторая стратегия** специфических защит этого уровня связана с использованием технологических элементов воздействия в своих интересах. Часто она представляет собой встречную манипуляцию, итогом которой является стремление переиграть манипулятора. Например, ваш собеседник в ходе разговора как бы случайно уходит от темы. Адресат может поддержать отвлечение, но на иную, более выгодную ему тему, или просто, выслушав оппонента, вернуть разговор к первоначальной тематике. Возможно также, угадывая намерения манипулятора, уточнить прямо, правильно ли вы поняли их. Если цель оппонента неблагоприятна, то, скорее всего, манипулятор откажется от нее. Приняв это высказывание, вы можете согласиться вести беседу «на тему» дальше, смысл ее для манипулятора будет потерян.

В жизни далеко не все манипуляции способны нанести вред и преследуют неблагоприятные для адресата цели. Во-первых, некоторые технологии манипулятивных воздействий бывают настолько громоздки, сложны и неясны, что в них нарастает тенденция к саморазрушению. Такие воздействия рассчитаны на сопротивление со стороны оппонента. Если же такового нет, то они просто теряют смысл своего существования. Во-вторых, существует ряд игр, которые включают в себя манипуляции. Например, это сексуальные игры. Редко кто начинает соблазнительные действия с прямого призыва «Давай...», скорее это происходит с помощью взаимосменяющихся манипуляций.

Итак, сложный процесс принятия решения обеспечивается не только мыслительной деятельностью, но и всей личностью человека, с его знаниями, умениями, жизненным опытом, а также межличностными отношениями, в которые он включен.

# Глава 10. Руководство и лидерство

## 10.1. Влияние и власть в организациях

В самом общем виде под социальным влиянием понимается процесс, через который поведение одного или нескольких людей изменяет состояние других людей: их поведение, знания, верования, ценности, мотивацию или отношение к тем или иным вещам и явлениям.

Влияние как важнейшая составляющая процесса взаимодействия между людьми, является психологической основой лидерства. Чтобы стать лидером и оставаться им, человеку мало обладать потенциальной властью, надо пользоваться ею, постоянно оказывать влияние на других людей, навязывать им свою волю и проводить через них свои решения, превращать этих других в своих последователей. Влияние в процессе общения взаимно. Но применительно к лидерству говорят о так называемом несимметричном влиянии, которое возникает, когда один человек влияет на другого значительно сильнее. Причем, это влияние должно сохраняться на протяжении длительного периода времени.

Разумеется, прежде чем навязать кому-то свою волю, необходимо обладать некоторой властью. Власть же может опираться на различные ресурсы: возможности, действия, объекты и т. д. Они могут быть идеальными (воля, характер, организаторские способности и т. п.) или материальными (деньги, средства поощрения или принуждения), на которых основывается процесс влияния одного индивида на другого или группу.

Выделяют три основные группы таких ресурсов:

1) Средства влияния, не зависящие от конкретного человека, являющегося лидером, но связанные с его официальной позицией, ролью или положением в обществе. Официальное положение уже включает в себя законную власть, в рамках которой человек может заставлять другого действовать в определенном направлении. Обладая властью человек может позволить себе, действуя в соответствии с законом, наказывать или поощрять тех лиц, которых считает нужным. При этом под наказанием и наградой понимаются достижение или лишение каких-то преимуществ в социальной иерархии, получение «материальных выгод», физическое насилие или отсутствие такового. Лидер, достигший той или иной официальной позиции, получает средства контроля над распределением различных благ, имеет в распоряжении определенные средства насилия, а также поддержку закона или обычая, который обязывает граждан подчиняться этому лидеру.

2) Средства влияния, определяющиеся личностью лидера. Именно поэтому многие люди, стремящиеся к власти, большое внимание уделяют своему имиджу, который подчеркнет положительные стороны личности: ее качеств, ее поступков, ее биографии и т. п., и завуалирует отрицательные. Последователи лидера как бы приобщаются к этим положительным чертам, качествам, биографии (по принципу: «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу тебе, кто ты»). Эти средства и основанное на них влияние являются самым важным в отношениях лидера и последователей.

3) Влияние, осуществляемое с помощью конкретной речи или речей. Здесь речь идет об искусстве лидера убеждать, находить нужные слова для того, чтобы люди угадали в нем человека, который сможет удовлетворить их потребности, реализовать ценности и идеалы, представлять их мировоззрение. Различные речи, произнесенные одним и тем же человеком, могут быть более или менее удачными, оказывать на слушателей (или зрителей) большее или меньшее влияние. Хорошую речь можно построить либо правильно строя аргументы, используя правила риторики и других научных разработок на эту тему, либо используя в речи определенные «сигналы», на которые публика будет автоматически реагировать определенным образом (например, призыв «работать эффективнее, чтобы получать больше» и т. д.).

Все виды влияния тесно связаны между собой, взаимодополняют и взаимообуславливают друг друга.

Власть награды и наказания — это наиболее простой тип влияния. Однако чтобы влияние осуществлялось в полной мере, объект влияния должен осознавать, что достижение значимых для него целей зависит от субъекта влияния. Влияющий же, в свою очередь, чтобы достичь нужного эффекта, должен правильно определять цели того, кого он контролирует. Со стороны влияющего также влияние будет осуществляться только тогда, когда его затраты (предлагаемая награда, затраты физических усилий и т. д.) будут, с его точки зрения, в его пользу.

Подобный внешний контроль как стратегия влияния имеет серьезные недостатки. Он вызывает только послушание, основанное на расчете или некритическом восприятии информации. Поведение человека (группы) изменится при первой возможности, если он (группа) попадет под более сильное или постоянное постороннее влияние, поэтому лидер должен постоянно следить за последователями. Кроме того, влияние, основанное на насилии, чревато тем, что у объекта влияния неминуемо возникнут негативные чувства по отношению к влияющему. Агрессия, даже если она доброжелательная, все равно вызывает протест. А если человек подвергся хотя бы раз наказанию, то может возникнуть враждебность, а иногда даже ненависть. Влияние, основанное на награде и на насилии, неэффективно и требует множества усилий со стороны влияющего.

Влияние различается и в группах разного уровня. Лидер в малой группе пользуется иными составляющими власти, нежели тот человек, который стоит, например, во главе корпорации.

Эти отличия позволили американскому психологу В. Стоуну выделить два самостоятельных типа лидерства:

1. Лидерство «лицом к лицу», осуществляемое в небольших группах, где все участники процесса имеют возможность непосредственно взаимодействовать между собой.

2. «Отдаленное лидерство», важнейшей чертой которого является то, что общение лидеров с последователями редко осуществляется непосредственно в личных контактах.

Именно в последнем случае важнейшим становится выработка имиджа, образа лидера, который вдохновляет последователей. Последователи с лидером общаются не напрямую, а через посредников.

Такой характер отношений лидера с последователями ведет к тому, что одним из главных и наиболее эффективных средств воздействия лидера на публику становится коммуникация. В данном случае последователи имеют дело не со своими личными и непосредственными впечатлениями от лидера, его деятельности и его жизни, а с рассказом о лидере, с сообщением, подготовленным специально для восприятия другими лицами, содержащим определенную точку зрения и составленным — сознательно или бессознательно — с целью повлиять на получателя этого сообщения. Материалом сообщения может быть все, что угодно. Главное в нем то, что этот материал уже обработан для целей определенной коммуникации.

Лидера представляют как харизматическую личность (термин предложен М. Вебером), обладающую исключительными способностями и имеющую в себе нечто такое, что заставляет людей повиноваться. Кроме того, лидер — человек, добившийся успеха. Вообще успех личности является одной из самых важных предпосылок ее влияния на других. Людям свойственно подражать тому, кто достиг успеха. Способность добиваться успеха, похоже, воспринимается как самостоятельное качество какого-либо человека, не связанное с определенным видом его деятельности. На престиж лидера также может оказывать косвенное влияние авторитет его команды или союзников. Так, лидер будет оцениваться как более успешный и авторитетный, если последователи узнают, что его поддерживают выдающиеся и уважаемые сторонники.

Властность проявляется и в поведении человека. Речь, позы и жесты лидера отличаются от речи подчиненных. Речь строится в форме приказов. Кроме того, она всегда имеет более медленный темп, чем речь подчиненных. В ней больше пауз и они длиннее. Культурные нормы предполагают, что лидер всегда говорит больше остальных. Люди, перебивающие собеседников, всегда воспринимаются окружающими как более успешные, хотя и менее социально приемлемые, надежные и компанейские. Лидер в пространстве всегда располагается вне остальных. Эта позиция «вне и над» (как, например, при публичном выступлении), или «вне и впереди» (например, в разных шествиях, походах войск и т. д.) выделяет любую фигуру в качестве лидера.

Власть является неформальным правом лидера, к которому он стремится и которое постоянно укрепляет. Если лидер к тому же и руководитель, то власть ему принадлежит официально. В этом случае власть — это легитимное, законное право отдавать приказы подчиненным при выполнении различных заданий, а также право поощрять или наказывать их.

Власть представляет собой силу, воздействие, на основе которых руководитель может потребовать от подчиненного выполнять или не выполнять какое-то действие при достижении цели предприятием. Власть в менеджменте — явление изменчивое: она возрастает, если менеджер исполняет свои обязанности на рабочем месте, и переходит к его преемнику, если менеджер меняет место работы.

Власть включает в себя также выполнение различных санкций к подчиненным в случае необходимости. Без такого рычага воздействия, как приказ, на предприятии возможна дезорганизация. Если работник отказывается выполнить приказ, распоряжение, руководитель наделен правом, властью применить наказание вплоть до отстранения нарушителя от работы. Конечно, пределы власти ограничены.

Однако особенность даже официально закрепленной власти состоит в том, что подчиненные должны ее признавать. Если работники не воспринимают указаний и руководящей роли менеджера, то фактически у него нет власти. Поэтому выработка оптимального восприятия приказов является более правильным методом общения подчиненного и руководителя. Следовательно, источник власти может быть рассмотрен с двух точек зрения:

- с официальной, при которой власть перемещается от высшего, первого руководителя, через все уровни менеджмента;
- власть как процесс воздействия на подчиненных, при этом степень их восприятия или отказа от исполнения заданий может быть различной.

Некоторые менеджеры в настоящее время делают упор на официальную, формальную власть при воздействии на рабочих. Но даже если они вынуждены использовать властный метод руководства, он должен легко поддаваться корректировке, маневру с точки зрения его реализации, исполнения. Опытные менеджеры предпочитают напоминать об ответственности, задачах, обязанностях работников, не предъявляя своих полномочий жестко и резко. Этот подход легко реализуется при использовании такой формы власти, как законная: работник верит, что менеджер вправе отдавать приказы, а его долг заключается в их четком исполнении.

Власть в организации естественно опирается на законы и контракты. Законы требуют от работодателя выплачивать необходимый минимум зарплаты и ограничивать объем и длительность ручного труда. Договор с профсоюзами устанавливает ряд ограничений на действия руководителя, в том числе и на перечень дисциплинарных наказаний работников. Контракт предполагает условия индивидуального договора с работником.

М. Х. Мескон выделяет следующие формы власти в менеджменте: наряду с формой власти, основанной на принуждении (законная власть), менеджер может применить власть, основанную на вознаграждении; экспертную власть, построенную на разумной вере подчиненного в правильность действия руководителя; власть эталонную, воздействующую на подчиненного силой личных качеств или способностей лидера.

Власть имеет много различных ограничений — прямых и косвенных, внешних и внутренних. Политические, юридические, этические, моральные, социальные и экономические требования ограничивают реализацию власти.

## 10.2. Специфика феномена лидерства

Что же побуждает или заставляет людей признавать в одном человеке лидера, а другому отказывать в праве привилегии и ответственности на такое признание? Психологи подчеркивают, что для понимания комплексного феномена лидерства необходим учет различных типов переменных, которые в совокупности определяют природу лидерства в каждый конкретный момент времени. Такими переменными являются:

- личность лидера, его происхождение, процесс социализации и способы выдвижения;
- характеристики последователей;
- отношения между лидером и последователями;
- контекст, в котором лидерство имеет место;
- результат взаимодействия между лидером и последователями в определенных ситуациях.

## Личность лидера

При анализе феномена лидерства особое внимание уделяется личности лидера. Личность в системе управления означает наличие комплекса качеств, которые менеджер может развивать, если собирается стать настоящим лидером коллектива. Большинство из них стали бы более успешными в случае последовательного, добросовестного совершенствования своих лидерских и личностных качеств. Наиболее важными личностными характеристиками в этом отношении являются:

- личностные черты лидера;
- представления лидера о себе самом;
- потребности и мотивы, влияющие на поведение;
- система важнейших убеждений;
- стиль принятия решений;
- стиль межличностных отношений;
- устойчивость к стрессу.

## Личностные черты лидера.

Именно качества личности привлекали исследователей при анализе феномена лидерства. Теория черт лидера (и ее разновидности) возникла под влиянием исследований английского психолога и антрополога Ф. Гальтона, пытавшегося объяснить лидерство на основе наследственности. В рамках этого направления были предприняты исследования царских династий различных наций, анализ браков между правителями и т. д. Основной идеей Ф. Гальтона было убеждение в том, что если лидер обладает качествами (передающимися по наследству), отличающими его от его последователей, то эти качества можно выделить. Однако составить перечень таких черт ему не удалось.

Американский психолог К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и т. д. Но ни одна из них не занимала прочного места в перечнях: 65 % названных черт были упомянуты лишь однажды, 16-20 % — дважды, 4-5 % — трижды и лишь 5 черт были названы четыре раза. Не удалось достаточно точно и уверенно найти такой набор личных качеств, который непременно имеется у всех или хотя бы у подавляющего большинства руководителей, успешно решающих организационные задачи.

Тем не менее, установлено, что на успешное лидерство влияют достаточно высокий уровень интеллекта и знаний, честность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе, дисциплинированность, настойчивость, определенный социально-экономический статус, надежность, ответственность, социальная активность. Одним из важнейших качеств лидера является коммуникабельность, которая предполагает способность к установлению хороших взаимоотношений, к сохранению их в любое время; способность создавать такие взаимоотношения, которые наиболее необходимы коллективу.

Лев Гумилев основной характеристикой лидера считал пассионарность. У пассионарных личностей стремление изменить окружающее превышает инстинкт самосохранения. Хотя пассионарии составляют очень небольшой процент общества, они появляются во всех сферах общества.

Выделяют наиболее **характерные черты мышления**, присущие лидерам: гибкость-догматизм, продуктивность, скорость и аналитичность мышления.

**Гибкость-догматизм.** Для догматического лидера чрезвычайно важны традиции, правила, принципы при восприятии новой информации и при принятии решения. Гибкость мышления тесно связана с его склонностью к получению новой информации. Если он получает широкую информацию, то оперирует более адекватными объемными образами, позволяющими мыслить большим набором категорий. Гибкое мышление обеспечивает большую приспособляемость к изменяющимся обстоятельствам функционирования группы или организации, что обеспечивает ее жизнеспособность.

**Продуктивность мышления** отражает способность лидера к рождению новаторских и оправданных реальностью идей. Ведь лидер весьма часто стоит перед задачей быстрого и самостоятельного принятия решения, выработки принципиально нового подхода к проблеме, без опоры на советников и экспертов.

**Скорость мышления.** Тугодум просто в силу естественного отбора не может стать лидером. К сожалению, в категорию тугодумов попадают и те люди, которые привыкли тщательно анализировать все решения, которые они принимают. В жизни это качество их, как правило, не подводит, но выбиться в лидеры серьезно мешает.

**Аналитичность мышления.** Если у лидера нет склонности к анализу ситуации, но имеется тенденция воспринимать ее поверхностно как данное, в ее абсолютном значении «хорошо» или «плохо», то ошибочность поведения во многом predetermined. Такой лидер долго не сохранит свои властные позиции.

Важно помнить, что лидерство — это, прежде всего, отношения учителя и ученика. Лидер передает своему окружению знания, моральные ценности. Личные достоинства лидера — и образец для подражания, и предмет уважения. Поэтому немалую роль в его успехе или неудачах играет нравственный облик.

## **Представления лидера о себе самом.**

Лидер в любой ситуации за редким исключением ведет себя в соответствии с собственной Я-концепцией. Поведение его зависит от того, кем и как он себя осознает, как он сравнивает себя с теми, с кем он взаимодействует. Американские исследователи Д. Оффер и Ч. Строзаер рассматривают образ «Я» политика, который соответствует общей сумме восприятия, мыслей и чувств человека по отношению к себе: физическое Я, сексуальное Я, семейное Я, социальное Я, психологическое Я, преодолевающее конфликты Я.

Физическое Я — это представление лидера о состоянии своего здоровья, физической силе или слабости. Осознание своей силы и здоровья, как правило, придает лидеру больше уверенности в поведении. Если такого осознания нет, то должна быть весьма значительная компенсация, например, в умственных способностях.

Сексуальное Я — тесно связано с лидерскими способностями. Прежде всего, это связано с основной мужской ролью — вести за собой семью, принимать ответственные решения, рисковать при необходимости, словом, ощущать себя ведущим в группе подчиняющихся людей. Лидер-женщина также демонстрирует данные мужские качества, поэтому воспринимается подчиненными как мужчина.

Семейное Я — большое значение на формирование личности оказывают отношения в родительской семье. В структуре личности лидера есть подструктура Родителя, такого, какими были родители, когда данный человек был ребенком. Схема межличностных отношений «лидер—подчиненный» в значительной мере определяется более ранней схемой отношений «отец—ребенок».

Социальное Я. Лидер должен быть способен к совместной работе с другими, должен научиться тому, как вести переговоры и как стимулировать своих коллег к проявлению их лучших качеств, должен быть способным использовать навыки межличностных отношений для эффективной работы с различными, порой враждебными группами людей, с лидерами других групп.

Психологическое Я составляют представления о своем внутреннем мире, фантазиях, мечтах, желаниях, иллюзиях, страхах, конфликтах.

Преодолевающее конфликты Я содержит представление лидера о своей способности к творческому преодолению конфликтов и нахождению новых решений для старых проблем.

Адекватное осознание лидерских составляющих Я-концепции позволяет руководителю более четко реализовать основные управленческие функции: планирования и контроля, принятия решения и урегулирование конфликтов, стимулирование труда и другие.

## Потребности и мотивы, влияющие на поведение лидера

Лидер, как и каждый человек, имеет большой набор потребностей, каждая из которых появляется в определенный момент времени и исчезает после удовлетворения или подавления, если ее оказалось невозможным удовлетворить. Однако, помимо общечеловеческих, имеются и специфические лидерские потребности, главными из которых являются:

- потребность во власти;
- потребность в контроле над событиями и людьми;
- потребность в достижении;
- потребность в принадлежности к какой-то группе и получении одобрения.

**Потребность во власти.** Выделяют три типа причин, по которым власть для лидера желанна:

- чтобы доминировать над другими и (или) ограничивать действия других;
- чтобы другие люди над ним не доминировали и (или) не вмешивались в его дела;
- чтобы реализовать свои цели, для которых требуются усилия многих людей.

Если потребность во власти не реализована, или реализована не в полной мере, то может возникнуть опасность низкой самооценки, что для лидера губительно. Поэтому для коррекции самооценки он зачастую прибегает к бессознательной компенсации.

А. Джордж описал следующие типы компенсаций:

- чувство собственной незначительности компенсируется чувством уникальности;
- чувство моральной неполноценности компенсируется чувством превосходства;
- чувство слабости компенсируется чувством обладания высшей силой;
- чувство посредственности компенсируется чувством обладания высшими способностями;
- чувство интеллектуальной неадекватности компенсируется чувством интеллектуального превосходства и компетентности.

Эти чувства не всегда можно встретить в открытом виде, но при внимательном наблюдении за поведением руководителя можно определить симптомы их наличия.

Показателем потребности во власти является также занятие позиции, дающей формальную власть. Лидер проявляет беспокойство о престиже и престижных вещах, проявляет склонность к относительно высокому риску в азартных ситуациях и враждебность к другим лицам, имеющим высокий статус. Он окружает себя мало престижными друзьями, активен и влиятелен даже в малых группах.

**Потребность в личном контроле** над событиями и людьми проявляется в склонности к жесткому руководству. Потребность в личном контроле находится в противоречии с потребностью в достижении. На первый взгляд, они могут взаимно дополнять друг друга, но в действительности для их реализации требуются различные схемы поведения. При ориентации на личный контроль акцент делается на соперничество, а при ориентации на потребность в достижении акцент делается на сотрудничество с подчиненными. В первом случае эффективность деятельности зависит от одного человека, а во втором работает команда.

**Потребность в достижении** проявляется в заботе о совершенстве, мастерстве, поведении, направленном на достижение. Обычно потребность в достижении хорошо видна в предпринимательском поведении, когда бизнесмен склонен к умеренному риску, модифицирует свое поведение в зависимости от обстоятельств, использует советы экспертов. Потребность в достижении

имеет отношение к мастерству, манипулированию, организации физического и социального окружения, преодолению препятствий, установлению высоких стандартов работы, соревнованию, победе над кем-либо. Психологи выделяют два мотива, связанных с потребностью в достижении:

— мотив достижения успеха;

— мотив избегания провала.

Причем, оба они рассматриваются в контексте вероятности успеха.

**Потребность лидера в аффилиации**, то есть в принадлежности к группе и получении одобрения, проявляется в заботе о близких отношениях с другими людьми. Лидера без последователей не существует. В силу этого лидер вынужден заботиться о группе, которую возглавляет.

Система важнейших убеждений представляет собой упорядоченную совокупность знаний, в истинности которых человек уверен, и которые он использует для регуляции своего поведения.

Чем четче данная система, тем более она понятна для подчиненных, тем более лидер предсказуем в своем поведении. Это одновременно и достоинство, и недостаток. Достоинство заключается в том, что подчиненным легче понять лидера, угадать его намерения и соответствовать им. Коллектив не лихорадит из-за того, что шеф меняет решения в соответствии с настроением или под влиянием чьих-то советов. Недостаток менее заметен, но он не позволяет организации развиваться более интенсивными темпами.

С одной стороны, жесткая система убеждений обуславливает негибкость руководителя, которая распространяется и на его способ принимать решения и на все остальные управленческие функции, мешая правильно оценивать ситуацию в изменяющихся условиях. С другой стороны, есть опасность окружить себя подхалимами, которым легче носить раз и навсегда заученную маску, зафиксировавшую те же убеждения, что и у шефа, чем менять ее, опасаясь быть разоблаченными.

Человеком с жесткими убеждениями легче манипулировать, чем с убеждениями гибкими. Опытные «царедворцы» знают, как вести себя с шефом — крикуном и грубияном, и подстраиваются под него, вместо того, чтобы предлагать какие-либо действительно полезные мероприятия, позволяющие серьезно улучшить деятельность организации. Происходит, пользуясь терминологией А. Н. Леонтьева, «сдвиг мотива на цель», когда цель управления заключается в самом управлении, а не в достижении результата.

## **Стиль принятия решений в управленческой деятельности**

Под стилем принятия решений понимают индивидуальные методы принятия решения. Стиль принятия решений определяется:

— подходом к получению новой информации: склонность получать любую, как позитивную, так и негативную информацию в сжатой форме; склонность вникать в детали, быть независимым от экспертов; стремление получать объективную, но сжатую информацию, оставляя детали на помощников;

— характеристиками мышления — здесь задействованы как виды мышления, так и индивидуальные его особенности;

— предпочтением определенной величины риска;

— когнитивной сложностью, то есть способностью и склонностью к анализу и синтезу получаемой информации.

### **Стиль межличностных отношений**

Личностные черты, имеющиеся в руководителе, и, прежде всего, те из них, которые образуют склад его характера, определяет то поведение, которое он позволяем себе по отношению к другим людям. По мнению К. А. Абульхановой-Славской, оказываясь в той или иной типичной ситуации общения, личность

вынуждена занять определенную позицию, так или иначе самоопределяться, выбирать средства и принимать решение.

Как бы ни было обусловлено поведение людей в конкретных обстоятельствах социально-культурными нормами, они остаются уникальными живыми существами. Поэтому помимо конвенциональных отношений, заданных социальной ролью, существует система межличностных отношений, характер которых в каждом конкретном случае зависит от личностных черт, включенных во взаимодействие индивидов. Конвенциональные роли стандартизированы и безличны.

С. Л. Братченко различает 6 видов направленности в общении, которые и могут определять стиль межличностных отношений в управленческой деятельности:

1. Ориентация на равноправное общение, основанное на взаимном уважении и доверии, ориентация на взаимопонимание, взаимную открытость и коммуникативное сотрудничество, стремление к взаимному самовыражению, развитию, сотрудничеству.

2. Ориентация на доминирование в общении, стремление подавить личность собеседника, подчинить его себе, «коммуникативная агрессия», когнитивный эгоцентризм, «требование» быть понятым (а точнее — требование согласия с собственной позицией) и нежелание понимать собеседника, неуважение к чужой точке зрения, ориентация на стереотипное «общение — функционирование», коммуникативная ригидность.

3. Ориентация на использование собеседника и всего общения в своих целях, для получения разного рода выгод, отношение к собеседнику как к средству, объекту своих манипуляций, стремление понять («вычислить») собеседника, чтобы получить нужную информацию, в сочетании с собственной скрытностью, неискренностью, ориентация на развитие и даже «творчество» (хитрость) в общении, но односторонняя — только для себя за счет другого.

4. Добровольная «центрация» на собеседнике, ориентация на его цели, потребности и т. д. и бескорыстное жертвование своими интересами, целями, стремление понять запросы другого с целью их наиболее полного удовлетворения, но безразличие к пониманию себя с его стороны, стремление способствовать развитию собеседника даже в ущерб собственному развитию и благополучию.

5. Отказ от равноправия в общении в пользу собеседника, ориентация на подчинение силе авторитета, на «объективную» позицию для себя, ориентация на некритическое «согласие» (уход от противодействия), отсутствие стремления к действительному пониманию и желанию быть понятым, направленность на подражание, реактивное общение, готовность «подстроиться» под собеседника.

6. Такое отношение к общению, при котором игнорируется оно само со всеми его проблемами, доминирование ориентации на «сугубо деловые» вопросы, «уход» от общения как такового.

**Устойчивость к стрессу** является неотъемлемой характеристикой лидера. Если человек не стрессоустойчив, то он лидером не может стать по определению, поскольку лидерская позиция предполагает более высокие, по отношению к последователям, психологические нагрузки.

Таковы основные особенности личности лидера, которые в значительной мере определяют его становление и успех в деятельности. Однако из всех личностных характеристик, которых учеными (Е. Богардус и др.) выделено значительное количество, не определен четкий набор, имеющийся у всех лидеров. Р. Стогдилл сравнил между собой более 120 исследований «черт лидерства» и пришел к выводу об отсутствии серьезных научных данных о закрепленных лидерских особенностях.

## Характеристики последователей

Население той или иной страны имеет определенные прототипы лидерства, формирующиеся в процессе развития культуры общества. С одной стороны, это стихийный процесс, являющийся творчеством масс. С другой — это процесс целенаправленного влияния на групповое сознание со стороны лидера. Лидер отражает цели группы и действует от ее имени. Поэтому для понимания лидерства необходимо иметь представление об ожиданиях и целях последователей.

Многие психологи понимают феномен политического лидерства как взаимодействие лидера и его последователей. Оно рассматривается либо с акцентом на активности лидера, либо с акцентом на активности последователей, либо как результат двустороннего влияния. Примером первого варианта

может послужить идея Р. Мичелза о «технической необходимости» лидеров, всегда существующих вне контроля последователей. Концепция лидерства как результата творчества группы, предложенная А. Бентли, иллюстрирует возможность второго варианта. Если говорить о третьей схеме анализа, то, например, Дж. Пейдж считает, что лидеры частично являются последователями тех, кем они руководят, а последователи — лидерами тех, за кем они следуют. Дж. Хоманс, Дж. Марч, Г. Саймон, Дж. Тибо, Г. Келли, К. Джерджен рассматривают лидера как чувствующего потребности и желания своих последователей и предлагающего им способы их осуществления. Р. Стогдилл предложил изучать лидерство с точки зрения статуса, взаимодействия, восприятия и поведения индивидов по отношению к другим членам группы. Таким образом, лидерство стало рассматриваться как отношения между людьми, а не как характеристика отдельного индивида. Некоторое время в рамках подобного подхода существовала так называемая «теория лидерства как функции группы». Лидер сторонниками этой теории понимается как лицо, в наибольшей степени отвечающее социальным ожиданиям группы и наиболее последовательно придерживающееся норм и ценностей группы.

Лидерство, действительно, предполагает определенный характер ближайшего окружения. Единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу, взаимное доверие, уверенность в правильности выбора, нравственная устойчивость, убежденность также дают право занимать место в коллективе, окружающем лидера. Привлекательными для окружения выступают престижность места, возможность карьеры, признание в коллективе и вне его, в сферах власти и управления, в обществе и в стране. Но важно, чтобы все это было при высокой профессиональной компетентности. Последователи должны иметь ясное представление об общем состоянии дел, которыми они занимаются под руководством лидера, о своей роли, обязанностях в группе. В лидере как бы концентрируются качества его сподвижников. Поэтому он должен быть заинтересован в подборе людей, превосходящих его по каким-либо качествам.

Отношения лидера и его коллектива — важный аспект лидерской организации власти. И если целеустремленность, принципиальность, сознание ответственности перед обществом (или управляемым учреждением), понимание его задач и запросов являются неотъемлемыми качествами лидера, то они должны быть и у его окружения. Эти качества сплачивают их так же, как общее умение вести дискуссию, сочетать стремление к самоутверждению с интересами коллектива и коллег, положительно относиться к их заслугам. Лидер должен уметь разумно, обоснованно и своевременно перемещать своих сотрудников и создавать условия для их профессионального роста, использовать их способности и возможности. Лидер имеет ясное представление о проблемах, которые волнуют его работников, и считается с их, настроениями. Успешные лидеры создают в своем окружении «мозговой центр» — совет наиболее квалифицированных экспертов по важнейшим проблемам групповой деятельности.

**Контекст, в котором лидерство имеет место,** также важен для понимания сущности лидерства. Психологами были разработаны «ситуативные теории лидерства», в соответствии с которыми появление лидера есть результат места, времени и обстоятельств. В различных конкретных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других по крайней мере в каком-то одном качестве, но поскольку именно это качество и оказывается необходимым в этой ситуации, человек, обладающий им, становится лидером. Например, Р. Кеттел предложил рассматривать лидерство как динамичное взаимодействие между целями лидера и целями и потребностями последователей, где функция лидера сводится к выбору и достижению групповых целей.

М. Эделман считает, что лидерство определяется специфической ситуацией и проявляется в ответе последователей на действия и обращения лидера. Если они отвечают благосклонно, следуют за ним, подчеркивает ученый, то это лидерство, если нет, то данное воздействие на подчиненных лидерством назвать нельзя.

Умение сформировать группу, сплотить ее, определить цели, поставить перед обществом (или учреждением, властью) необходимые задачи, сформулировать сплывающую общество программу, — вот главные задачи лидера. Р. Бейлс, Т. Ньюком и А. Хейр создали «теорию лидерства как функции ситуации». Наблюдая, как одни и те же люди в разных группах могут занимать разное положение, играя в них различные роли, исследователи сделали вывод, что лидерство — это результат сложного и многопланового влияния различных факторов при вхождении в различные ситуации.

Ф. Фидлер указывает, что в контексте ситуации существует по меньшей мере два типа лидеров: эмоциональный (обеспечивающий оптимальное регулирование межличностных отношений) и инструментальный (захватывающий инициативу в отдельных видах деятельности и координирующий общие усилия по достижению цели). Фидлер, рассуждающий о модели эффективности лидера, предполагает, что групповая эффективность носит вероятностный характер в зависимости от того,

насколько ситуации, в которой лидер действует, соответствует его **стиль**. Эффективность лидера определяется теми степенями свободы, которые содержит групповая ситуация и которые дают лидеру возможность осуществлять влияние.

По мнению Фидлера, стиль лидерства соотносится с ситуацией таким образом, что наиболее благоприятная ситуация для лидера включает хорошие отношения с последователями, хорошо разработанную задачу, сильную позицию лидера. Ориентированный на задачу лидер более эффективен, когда ситуация либо очень благоприятна, либо очень неблагоприятна для группы. А ориентированный на межличностные отношения лидер более эффективен в ситуациях только умеренно благоприятных или умеренно неблагоприятных.

Для того чтобы снять возможные возражения, будто теория рассматривает личность лидера как марионетку, американский ученый Э. Хартли предложил модификацию этой теории. Он предположил, что, во-первых, если человек становится лидером в одной ситуации, не исключено, что он им станет и в другой; во-вторых, в результате стереотипного восприятия лидеры в одной ситуации рассматриваются группой как «лидеры вообще»; в-третьих, став лидером в определенной ситуации, человек приобретает авторитет, который способствует его избранию лидером и в следующий раз; в-четвертых, лидером чаще выбирают человека, имеющего мотивацию к достижению этой позиции.

Ситуация требует от лидера действий по сплоченности коллектива и координации работы его членов, определение совместимости отдельных работников, мотивации их деятельности в данном направлении. Но ситуации могут быть разными, также как и разными бывают группы и их лидеры. А. В. Петровский на основе многочисленных экспериментов, проведенными под его руководством, убедительно доказал, что, чем выше по развитию группа, тем более сложным и обширным набором нравственно оправданных личностных характеристик может быть описан лидер. Одновременно, чем выше по уровню развития группа, тем в большей степени межличностные отношения опосредованы содержанием и ценностями совместной деятельности, а отношения лидера и последователей в группе складываются не субъект-объектные, а субъект-субъект-объектные, где объектом выступают цели, которых группа намерена достигнуть.

Результат взаимодействия между лидером и последователями в определенных ситуациях Успех лидера возможен при осуществлении ряда функций:

Конструктивная функция — выражение интересов общества в конкретной программе. Она должна быть ориентирована на удовлетворение интересов всех или деятельного большинства группы, притязаний возможно большего числа людей, но при условии, что они не будут ущемлять интересы остальных. Эта идеальная установка на практике редко может быть осуществлена полностью, без исключений. Но сама по себе она — условие лидерства и его успеха.

Организационная функция включает создание кадров и системы управления, сплочение сторонников, планирование процессов и действий. Лидер формирует аппарат, распределяет в нем обязанности, создает условия для воспитания, выдвижения и назначения руководителей, контролирует и регулирует отношения между ними.

Координационная функция — согласование действий организации, партнеров, институтов власти, различных учреждений, персонала и общества в целом.

Интегративная функция — сплочение единомышленников, окружения, общества вокруг программ мы лидера.

Лидер в различных ситуациях должен уметь принимать решения, избегать крайних, безвыходных ситуаций либо, напротив, создавать неизбежную, но выгодную совокупность обстоятельств. Он должен уметь, как говорил У. Черчилль, извлекать пользу из самых невыгодных положений. Особое искусство лидера — обращать в союзников скрытых и даже явных противников. Лидер не может и не должен бояться рисковать, ждать гарантированного успеха или, напротив, полагаться на случайную победу. Ему предстоит преодолевать непредвиденные осложнения, маневрировать, быть готовым к временным неудачам, но постоянно быть нацеленным на движение вперед.

### **10.3. Лидерство и руководство**

Для того чтобы четко определить проблему лидерства в управлении, необходимо развести понятия «управление», «руководство» и «лидерство».

Под управлением принято понимать процесс организации любых воздействий, направленных на реализацию преследуемых целей (СНОСКА: Юдин В. В. Стиль руководства. Социально-психологические проблемы руководства // Психология и этика делового общения. / Под ред. В. Н. Лавриненко. М., 1997. С. 155-158.). Руководство — это лишь часть управленческой деятельности, причем именно та ее часть, в которой различные управленческие вопросы решаются воздействием на подчиненных.

Различение понятий «руководство» и «лидерство» связано с существованием в любой организации двух типов отношений — формальных и неформальных. Лидерство — это процесс воздействия на людей, порожденный системой неформальных отношений, а руководство подразумевает в первую очередь наличие четко структурированных формальных (официальных) отношений, через которые оно и реализуется. Роль руководителя как бы предзадана формальной структурой, его функции, как правило, четко определены, право на применение санкций не оспаривается и т. д. Лидерство, напротив, формируется спонтанно, стихийно, на уровне полусознанных психологических предпочтений.

Лидер и руководитель проходят разные пути выдвижения. Лидер, даже если он изначально предложен кем-то со стороны, признает, принимает, наконец, избирает ведомая им группа. В этом смысле лидер всегда выдвигается «снизу», более или менее демократически. Руководитель же, напротив, назначается «сверху», так или иначе навязывается. Так как это назначение может носить политический или административный характер, ведомые могут по-разному выразить свое к нему отношение, в определенных случаях даже заблокировать его. Но и тогда другой кандидат будет скорее всего назначен «сверху». Образно говоря, лидерство можно обозначить вектором, направленным снизу вверх; руководство же — вектором противоположного направления.

Основные отличия руководства и лидерства можно выразить следующим образом:

— лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, руководитель — официальных отношений группы как некоей социальной организации;

— лидерство можно констатировать в условиях микросреды (малая группа), руководство — элемент макросреды;

— лидерство возникает стихийно, процесс назначения руководителя не является стихийным, по сравнению с руководством лидерство менее стабильно, в большой степени зависит от настроения в группе;

— руководство подчиненными обладает определенной системой различных санкций, которых в руках лидера нет;

— процесс принятия решения руководителем сложен и опосредован множеством обстоятельств, не обязательно коренящихся в данной группе, в то время как лидер принимает более непосредственные решения;

— сфера деятельности лидера, в основном, малая группа, сфера действия руководителя — более широкая социальная система.

Но при всех типичных различиях можно указать на имеющееся иногда совмещение роли лидера и руководителя. В таком случае руководитель-лидер, как свидетельствуют исследования деятельности успешных организаций, проведенные учеными Мичиганского университета, характеризуется следующими параметрами:

1. По сравнению с детализированным, конкретным управлением работниками, преобладает общее руководство по достижению цели.

2. Управленческой работе уделяется больше времени, по сравнению с отдельными указаниями рабочим.

3. Много внимания уделяется планированию работ и решению специальных задач.

4. К процессу принятию решений регулярно привлекаются работники.

5. Используется такой подход к работнику, который ставит его в центр трудовых интересов и способствует повышению производительности труда. При этом выражается и проявляется искренняя забота о нуждах и проблемах рабочих.

Важно отметить, что разные работники по-разному влияют на функционирование коллектива. Успех в деятельности руководителя заключается в его способности совмещать требования к успешной работе с персональным подходом к работникам, поощряемым и уважаемым за их вклад в производственную деятельность.

Большинство психологов сходятся во мнении, что успешный руководитель должен стать лидером, способным оказывать влияние на мнения, позиции, исполнительскую деятельность работников. Хорошо известные всему миру компании мирового класса возглавляют выдающиеся лидеры-руководители.

Руководство как функция менеджмента, побуждающая к действиям, основано, главным образом, на инструкциях, предписаниях, указаниях, назначениях, приказах, а также включает в себя создание эффективной системы воздействия, стимулирование интересов и энтузиазма работников по достижению целей.

В ситуациях, где руководитель сталкивается с работой ранее сформированных групп, имеющих развитые навыки работы, ему нужно уделять большее внимание инструктированию и контролю для дальнейшего развития умений и навыков работников. В процессе занятия лидерских позиций, он должен уделять внимание социально-психологическому климату в группе и чувству принадлежности к ней. Следовательно, нужно уменьшить долю приказов по сравнению с разъяснительной работой.

Дальнейшие отношения лидеров с подчиненными, указывает В. А. Розанова, строятся таким образом, что от первых требуется большее проявление ответственности за выполняемую последними работу. При этом лидер ограничивает контроль и прямые указания в работе исполнителей, настраивая их на самоконтроль и проводя консультации только по отдельно взятым вопросам. При этом им рекомендуется больше общаться с работниками, поощрять идущие от них советы, устанавливать обратную связь. Чтобы развивать творческое мышление высококвалифицированных работников, лидер ставит перед ними цели, не сообщая способов их достижения.

Лидер обладает властью авторитета, а руководитель — властью полномочий. Американский психолог Дж. П. Кенджемид отмечает, что власть авторитета, в отличие от власти полномочий, представляет собой способность побуждать, мотивировать людей, убеждать их, ободрять. В отличие от власти полномочий, власть авторитета присваивается субъекту группой, является своего рода наградой группы. В этом есть своя опасность — власть авторитета относительно легко потерять.

## 10.4. Стили лидерства и руководства

Выделяют три типа лидеров: вожак, лидер (в узком смысле слова) и ситуативный лидер.

**Вожак** — самый авторитетный член группы, обладающий даром внушения и убеждения. На других членов группы он влияет словом, жестом, взглядом. Р. Стогдилл описал перечень качеств лидера — вожака:

- 1) физические качества — активный, энергичный, здоровый, сильный;
- 2) личностные качества — приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху;
- 3) интеллектуальные качества — ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- 4) способности — контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

**Лидер** гораздо менее авторитетен, чем вожак. Наряду с внушением и убеждением ему часто приходится побуждать к действию личным примером. Как правило, его влияние распространяется только на часть членов группы.

Ситуативный лидер обладает личностными качествами, имеющими значение только в какой-то вполне конкретной ситуации: торжественное событие в коллективе, спортивное мероприятие, турпоход и т. д.

По критерию отнесенности к основной деятельности группы лидер может быть конструктивным и деструктивным. Конструктивный лидер направляет свои усилия на выполнение поставленной перед группой задачи. Деструктивный лидер либо ориентируется на собственные цели, которые идут вразрез с групповыми, либо серьезно заблуждается, считая, что к успеху приведет только тот путь, который предлагает только он. Этот путь определяется эмоциями, а не трезвым расчетом, но именно за счет эмоций, которые заражают некоторых членов группы, она может пойти за деструктивным лидером. Такие лидеры часто провоцируют возбужденную толпу на разрушительные действия, о которых люди впоследствии сожалеют.

Стили лидерства отличаются от стилей руководства. Под стилем руководства понимают совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форму (манеру, характер и т. д.) исполнения этих методов. Различают множество типологий руководства, самой популярной из которых является типология К. Левина. Он выделил три типа руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- нейтральный (или анархический).

Термины иногда заменяются синонимами: нейтральный заменяют либеральным или попустительским, авторитарный — автократическим или директивным, демократический — коллегиальным.

Эти стили отличаются по многим параметрам: характером принятия решений, степенью делегирования полномочий, способом контроля, набором используемых санкций и т. д. Но главным отличием все же являются предпочитаемые методы управления: командный с преобладанием приказов, договорной с учетом социально-психологических особенностей управления или бессистемный.

Т. Н. Лобанова и Я. В. Михайлов сопоставили характерные черты авторитарного и демократического стилей руководства (нейтральный встречается редко):

#### **Авторитарный стиль**

- 1 Преимущественное использование командных методов управления
- 2 Ориентация на задачу
- 3 Централизация полномочий
- 4 Единоличность в решениях
- 5 Подавление инициативы
- 6 Жесткий контроль
- 7 Минимальное информирование, малая гласность
- 8 Предпочтение наказаниям
- 9 Нетерпимость к критике, устранение неугодных
- 10 Жесткость, напористость, порою грубость в общении

#### **Демократический стиль**

- 1 Упор на социально-психологические и экономические методы
- 2 Ориентация на человека
- 3 Делегирование полномочий
- 4 Коллегиальность в решениях
- 5 Поощрение инициативы
- 6 Умеренный контроль
- 7 Полное информирование, широкая гласность
- 8 Предпочтение поощрениям
- 9 Терпимость к критике
- 10 Доброжелательность, вежливость, тактичность в общении

Как видно, демократический стиль управления является более комфортным для подчиненных, которые проявляют больше инициативы, в результате чего дело только выигрывает. Однако

демократический стиль руководства не при всех условиях применим. Он успешно срабатывает при следующих условиях:

- стабильном, устоявшемся коллективе;
- высокой квалификации работников;
- наличии активных, инициативных, нестандартно думающих и действующих работников (пусть даже в небольшом количестве);
- неэкстремальных производственных условиях;
- возможности осуществления весомых материальных затрат.

Авторитарный стиль уместен при наличии по крайней мере двух условий: а) того требует производственная ситуация; б) персонал добровольно и охотно соглашается на авторитарные методы руководства. При всех «издержках» авторитарному стилю присущи и немаловажные достоинства:

- обеспечивает четкость и оперативность управления;
- создает видимое единство управленческих действий для достижения поставленных целей;
- минимизирует время принятия решений, в малых организациях обеспечивает быструю реакцию на изменение внешних условий;
- не требует особых материальных затрат;
- в молодых, недавно созданных предприятиях позволяет успешнее и быстрее справиться с трудностями становления и пр.

Некоторые работники относительно легко принимают авторитарный стиль руководства. Бывает, что работник обязан выполнять сложную работу, помогая высокомеханизированным линиям и автоматам. Поэтому он предпочитает, получив приказы, оставаться на своем рабочем месте и точно, в соответствии с инструкциями, исполнять свои обязанности.

В подразделении также бывают работники, воспитанные в семье, имеющей патриархальные, авторитарные традиции. Они тоже без особых трудностей воспринимают авторитарное воздействие на них в коллективе, более того, им сложно приспособиться к демократическому стилю управления, что может привести к отлыниванию от работы.

К недостаткам авторитарного стиля относятся:

- подавление (неиспользование) инициативы, творческого потенциала исполнителей;
- отсутствие действенных стимулов труда;
- громоздкая система контроля;
- в крупных организациях — бюрократизация аппарата управления;
- невысокая удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- высокая степень зависимости работы группы от постоянного прессинга руководителя и пр.

Многие работники отрицательно относятся к авторитарному стилю руководства. Они теряют интерес к творчеству и инициативе, не желают обдумывать проблемы, так как всегда должны действовать по указке сверху. Они могут неукоснительно подчиняться, но им бывает трудно оставаться безучастными наблюдателями действий руководителя в организации. Стремясь к выбору лучших условий труда, самолюбивые и самостоятельные работники не любят долго сидеть на одних и тех же должностях, если руководитель не желает наделять их дополнительными полномочиями. Работнику, стремящемуся к

самосовершенствованию и прогрессу, быстро надоедают консервативные, детально разработанные инструкции.

Не удовлетворенные своим трудом, они могут даже пойти на скрытый саботаж: в случае возникновения ошибок со стороны руководителей, не помогают их преодолению, а, наоборот, даже рады случившемуся. Исполняя свои обязанности, они могут работать медленно, допускать ошибки и отклонения от качества.

В противовес авторитарному стилю демократический стиль руководства позволяет:

- стимулировать проявление инициативы, раскрыть творческий потенциал исполнителей;
- успешнее решать инновационные, нестандартные задачи;
- эффективнее использовать материально-договорные, стимулы труда;
- включить также психологические механизмы трудовой мотивации;
- повысить удовлетворенность исполнителей своим трудом;
- создавать благоприятный психологический климат в коллективе и т. д.

Демократический стиль означает, что личное мнение руководителя не является бесспорным, а служит отправной точкой для обсуждения проблем и выработки оптимального решения. В результате поиска лучших решений учитываются предложения любых работников.

Успех демократического стиля руководства зависит и от убежденности самих работников в его необходимости. Если большинство членов коллектива уверены, что их руководитель «сам все знает», то в этом случае успеха демократический стиль руководства иметь не будет.

Одним из главных преимуществ демократического стиля является твердая уверенность членов коллектива в том, что они исполняют не спущенный сверху приказ, а действуют на основе совместно выработанного и избранного ими решения. Именно это чувство побуждает работников сотрудничать с большим энтузиазмом для достижения совместно разработанного решения.

Иногда используется псевдодемократический стиль руководства, который означает, что руководитель делает вид, что его интересуют чьи-либо мнения, предложения, а на самом деле он уже принял решение и следует ему. Подобный подход нужен руководителю для манипулирования чувствами и настроением работников. Но этот стиль недолговечен: в конце концов, работники разберутся в истинности намерений и действий руководителя. И если они поймут, что стали жертвой игры в демократический стиль руководства, то результаты их работы могут оказаться даже хуже, чем при авторитарном стиле.

Концепция типовых стилей руководства включает в себя и третий тип — нейтральный, который характеризуется:

- уходом от принятия стратегически важных решений;
- предоставлением делам возможности идти своим чередом, самотеком;
- незначительным контролем подчиненных;
- использованием коллективного способа принятия решений для уклонения от ответственности;
- равнодушием к критике;
- безразличием к персоналу и т. д.

Он, как правило, вреден для любой организации, за исключением случаев, когда персонал высоко компетентен, а руководитель как организатор слаб.

Как видно, однозначной связи между эффективностью деятельности организации и стилем руководства нет: в некоторых сферах деятельности эффект приносит лишь авторитарный стиль (например, в армии), в некоторых — только демократический (например, образование), в некоторых — только нейтральный (например, научная и художественная деятельность). Следовательно, все зависит от конкретной ситуации, которая, в свою очередь, определяется условиями деятельности группы, характером решаемых задач, квалификацией исполнителей, продолжительностью совместной работы и т. д.

Данная трехмерная модель стилей руководства позднее была трансформирована Р. Лайкертом в концепции континуума (непрерывной последовательности) этих стилей.

Р. Лайкерт выделил четыре основных системы руководства:

Система 1 — к ней относятся руководители эксплуататорско-авторитарного типа, которым присущ комплекс индивидуальных качеств автократов.

Система 2 — содержит в себе руководителей благосклонно-авторитарного типа, которые поддерживают авторитарные отношения с подчиненными, но разрешают им иногда участвовать в выработке и принятии решений. Мотивация основывается на вознаграждении, изредка — на наказании.

Система 3 — руководители, относящиеся к этой системе, используют консультативно-демократический стиль управления. Оказывая значительное, но не полное доверие подчиненным, они ожидают от членов коллектива добросовестного отношения и дают возможность выдвижения новых альтернатив.

Руководитель этого типа, в конце концов, принимает решение единолично, полностью принимая за него всю ответственность, даже если оно основано на ошибочных рекомендациях подчиненных.

Система 4 — предполагает групповые решения и активное участие членов коллектива в принятии решений, а руководители полностью доверяют подчиненным, общаясь с ними дружески и ориентируясь, прежде всего, на децентрализованный подход к управлению коллективом. При этом они уделяют внимание в первую очередь решению проблем, стоящих перед работниками, оказывая им всестороннюю помощь.

Пять стилей работы менеджера описали Р. Блейк и Дж. Мутон (СНОСКА: Шекшня С. В. Управление персоналом. М. 1996.), разработавшие так называемую «решетку менеджмента», определяющуюся, с одной стороны, заботу менеджеров о производстве, а с другой стороны — заботу о персонале. К этим стилям относятся:

1. Не вмешивающийся менеджер, находящийся в большей или меньшей степени в стороне от событий в коллективе. Он почти не прилагает усилий для стимулирования производственной деятельности, а также не проявляет заботы о подчиненных.

2. Менеджер, владеющий стилем руководства, присущим президенту загородного клуба. Он считает, что, уделяя максимум внимания взаимосвязям между работниками и поддерживая с ними дружеские отношения, создавая благоприятный микроклимат, можно достичь высоких результатов в производстве, не прилагая к этому никаких других усилий.

3. Авторитарно-ориентированный менеджер, который прежде всего концентрирует свое внимание на решении производственных задач.

4. Организационно-бюрократический стиль характерен для менеджера, который пытается балансировать между решением производственных задач и социальных проблем работников. При этом он не концентрируется полностью ни на решении производственных, ни на решении социальных проблем коллектива. Часто он реализует политику сильного участия в производственной деятельности, достаточной для того, чтобы вышестоящий менеджер был вполне им удовлетворен, уделяя некоторое внимание решению проблем работников.

5. Менеджер со стилем капитана команды проявляет большую заботу о производственных и социальных проблемах работников, о развитии их способностей. Он уверен, что лучшую производственную деятельность можно ожидать от тех, кто, решая производственную задачу, одновременно создает основные ценности организации. Менеджер со стилем капитана команды,

проявляя заботу о своих работниках, помогает им расти по служебной лестнице и прилагает много сил для развития предприятия, организации.

Хотя Блейк и Мутон прекрасно сознают, что стиль капитана команды иногда очень сложно применить в производственных ситуациях, они считают его наиболее приемлемым и в рабочем коллективе.

Ф. Фидлер утверждает, что определенный стиль руководства должен соответствовать каждой ситуации. Так как человек не может изменять собственный стиль руководства, то значительно проще подбирать руководителя к конкретной ситуации, что приведет к соответствию между требованиями к личности лидера и особенностями производственно-экономической деятельности подразделения, предприятия. Определенные преимущества имеет авторитарный стиль лидерства, когда от руководителя требуется быстрота действия и принятия решений, концентрация усилий всех людей на достижении единой цели, строгий контроль. В то же время стиль руководства, направленный на человеческие отношения, наиболее эффективно можно использовать в дружном сплоченном коллективе, имеющем в своем составе работников с высокой квалификацией и необходимым для успешной работы опытом.

Интересна теория жизненного цикла, разработанная П. Херси и К. Бланшар, в соответствии с которой наиболее эффективные стили управления зависят от зрелости исполнителей, то есть и менеджеров, и их подчиненных в подразделении. Под понятием «зрелость» понимается уровень развития самого коллектива и способность нести ответственность за свое поведение каждого из работников.

По мнению этих ученых, можно выделить четыре стили управления, соответствующие определенному уровню зрелости исполнителей:

1. Давать указания. Менеджер в большей степени ориентирован на производственную цель и в меньшей — на человеческие отношения. Члены коллектива характеризуются низким уровнем зрелости, у них отсутствуют стремления к ответственности и инициативе, а поэтому они нуждаются в строгих указаниях, инструкциях, жестком контроле.

2. Продавать. Менеджер в одинаковой мере сориентирован на конкретную задачу и на отношения с подчиненными. Данный подход мотивирован тем, что подчиненные имеют желание брать на себя ответственность, но у них не хватает опыта, дружного, слаженного взаимодействия при достижении производственной цели. Поэтому менеджер вынужден в большей степени использовать конкретные указания, инструкции, иногда под свою ответственность предоставляя возможность подчиненным проявить энтузиазм и самостоятельность.

3. Участвовать. Этому стилю присущ достаточно высокий уровень зрелости, при котором члены коллектива, хотя и могут, но не стремятся к ответственности за выполнение производственного задания. Поэтому главной задачей менеджера является повышение мотивации и участия своих подчиненных в принятии решения без жесткого требования от них выполнения работ. Подчиненные вместе с менеджером активно участвуют в выработке тактики и стратегии деятельности коллектива, что способствует их активному участию и причастности к выработке решения.

4. Делегировать. Четвертому стилю соответствует высокая степень зрелости в коллективе. При этом подчиненные имеют желание и стремление нести ответственность за свою производственную деятельность. Менеджер сочетает низкую степень ориентированности на производственную задачу и человеческие отношения позволяет подчиненным действовать самостоятельно.

В качестве современного стиля руководства учеными предлагается так называемый **соучаствующий (или партисипативный) стиль** управления. Основными его чертами являются:

- регулярные совещания руководителя с подчиненными;
- открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;
- вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;
- делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий;
- участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;

— создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений и т. д.

Этот тип, указывает В. В. Юдин, возможно развивать в организациях, где работники высоко квалифицированы, проявляют интерес к инновациям, стремятся к самостоятельности. Справиться с этим, достаточно сложным, стилем, под силу только опытному, авторитетному, склонному к коллегиальным методам в работе, руководителю.

Наличие многочисленных ситуационных моделей и подходов дает возможность руководителю гибко подойти к управлению, потому что при переходе в другое подразделение или на иной уровень менеджмента привычный и определенный стиль его работы обязательно должен меняться, приспособляясь к новым условиям и задачам.

# Глава 11. Психология управления трудовым коллективом

## 11.1. Трудовой коллектив и его структура

Трудовой коллектив — это организованное объединение людей, направленное на достижение общественно значимых целей на производстве.

Такое объединение — это единый организм, который функционирует по сложнейшим социальным законам, в котором каждый человек занимает определенное место. Деятельность трудового коллектива нельзя представить как совокупность действий отдельных людей, хотя именно так она и осуществляется. Но даже в простейшем виде групповое действие нельзя рассматривать как простое механическое сложение действий отдельных субъектов.

В 1897 году в одном из самых первых фундаментальных исследований было показано, что продуктивность работы человека можно увеличить с помощью простого присутствия другого лица. Было установлено, что испытуемый, выполняющий несложное задание, такое как сматывание лески для удочки, будет работать усерднее, если при этом присутствует еще один человек, наблюдающий за его работой, но ничего не говорящий и не делающий (СНОСКА: Д. Статт. Психология и менеджмент. М., 2003. С. 180.). Присутствие другого лица оказывает стимулирующее действие, которое мотивирует человека проявить свой пыл и показать, на что он способен.

Р. Мертон определяет группу как совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами с точки зрения других людей.

Иными словами, не только человек считает себя принадлежащим к какой-то группе, но и другие люди судят о человеке по тому, к какой группе он принадлежит. Если мы встречаем человека и узнаем, что он является членом религиозной или этнической группы, то обычно предполагаем, что группа оказывает на него влияние, и считаем, что его поступки совершаются под давлением других членов группы.

Экспериментальные данные подтверждают значение подобной групповой идентичности. Американский психолог Уайлдер попросил студентов наблюдать за людьми, принимающими какое-то решение. Некоторые из тех, кто должен был принять решение, действовали в одиночку. Рядом с другими посадили трех незнакомых людей, и студентам было сказано, что все четверо незнакомы друг с другом, выбраны наугад. Были и другие, также сидевшие вместе, но студентам сообщили, что это члены недавно образованной группы.

Затем студентов попросили определить, принимали ли люди, которых они наблюдали, самостоятельное решение или действовали под давлением группы. Люди, сидевшие в одиночестве, по мнению студентов, приняли решение самостоятельно. Те, кто сидели рядом с незнакомцами, также, казалось, не были подвержены их влиянию. Но когда человек, считавшийся членом группы, был согласен с другими ее членами, студенты признавали его решение результатом давления группы. А когда один из членов группы не соглашался с остальными, студенты полагали, что он принял решение самостоятельно.

Три основные черты: взаимодействие, членство и групповая идентичность — свойственны множеству групп. Но группы бывают качественно различными по критерию принадлежности к ним людей. В этом случае говорят о первичных и вторичных группах.

Первичная группа состоит из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются взаимоотношения, зависящие от их индивидуальных особенностей. Первичные группы невелики, ибо в противном случае невозможно установить непосредственные, личные взаимосвязи между всеми членами.

Впервые понятие первичной группы применительно к семье, между членами которой складываются устойчивые эмоциональные отношения, ввел Ч. Кули. Согласно Кули, семья считается «первичной», так как она является первой группой, играющей основную роль в процессе социализации младенцев. Впоследствии стали применять этот термин при изучении любой группы, в которой сформировались тесные личные отношения, определяющие сущность данной группы.

Вторичная группа образуется из людей, между которыми почти отсутствуют эмоциональные отношения, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению определенных целей. В этих группах основное значение придается не личностным качествам, а умению выполнять определенные функции. На предприятии должности делопроизводителя, управляющего, курьера, инженера, администратора может занимать любой человек, обладающей соответствующей подготовкой. Если лица, занимающие эти должности, справляются со своей работой, организация может функционировать.

Индивидуальные особенности каждого почти ничего не значат для вторичной группы и наоборот, члены первичной группы уникальны. Но указанное различие не следует абсолютизировать. Люди вступают в дружеские отношения и образуют новые группы на работе, в школе и внутри других вторичных групп. Если между индивидами, участвующими в общении, складываются достаточно устойчивые отношения, можно считать, что они создали новую первичную группу. Именно применительно к таким отношениям в организации и употреблялось в его прежнем значении для советской психологии слово «коллектив».

А. В. Петровский разработал следующую схему развития групп. Он утверждает, что существует пять уровней развития групп: диффузная группа, ассоциация, кооперация, корпорация и коллектив.

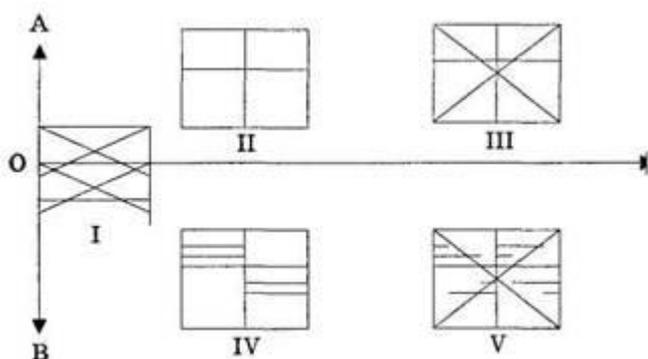


Рис. 5 Процесс развития групп

Вектор ОС показывает степень опосредования, насколько все ценности опосредуют поведения группы. Вектор ОА и ОВ — содержательная сторона опосредования, отражает направленность деятельности группы.

Любая группа возникает как диффузная (I): общность, межличностные отношения которой не опосредуются содержанием совместной деятельности. Но уже здесь выделяются лидеры, образуются диады, триады и формируются отношения предпочтения (симпатии и антипатии).

По мере определения направленности и усиления взаимозависимости членов группы она либо становится кооперацией, либо ассоциацией. Кооперация — общность, где имеется высокий уровень социальных ценностей, но ими лишь в малой степени опосредованы межличностные отношения. Например, обычная рабочая группа. Ассоциация — общность, где отношения людей фактически не опосредованы общими факторами совместной деятельности, а если эти факторы и есть, то носят асоциальный или даже антисоциальный характер, ориентирующийся лишь на частные интересы и потребности.

По мере усиления взаимозависимости кооперация может развиваться в коллектив, а ассоциация — в корпорацию. Оба термина из концепции Петровского были подвергнуты критике, но все же они с некоторыми оговорками отражают суть развития групп. Корпорация — это группа, где налицо высший уровень опосредования отношения содержанием групповой деятельности, но цели группы носят ярко выраженный антисоциальный характер. Коллектив — это организованная группа, в которой члены объединены общими ценностями, целями и задачами деятельности, значимыми для группы в целом и для каждого члена в отдельности, где межличностные отношения опосредуются общественно значимым содержанием деятельности. Это именно та группа, к формированию которой стремится хороший руководитель. В какой-то мере коллектив — это идеальная рабочая группа, определяющая направление деятельности руководителя.

Концепция А. В. Петровского в некоторой мере подтверждена так называемым хоторнским экспериментом. Шестьдесят лет назад группа исследователей изучала поведение рабочих гигантского завода Хоторна в Чикаго, которым управляла «Western Electric Company». Определялись факторы, воздействующие на производительность труда и индивидуальную выработку рабочих. К числу таких факторов отнесли частоту и продолжительность перерывов и освещенность рабочих мест. Сначала работницы получили возможность несколько раз подолгу отдыхать в течение рабочего дня, затем периоды отдыха сократились, но стали более частыми. Экспериментаторы также сокращали и удлиняли время, предоставленное для ленча. Кроме того, в разной мере усиливали освещение: предполагалось, что более яркое освещение будет способствовать повышению производительности.

Результаты эксперимента удивили исследователей. При удлинении периодов отдыха производительность труда работниц возрастала. При последующем сокращении периодов отдыха она продолжала расти. При восстановлении первоначального режима труда и отдыха производительность труда выросла еще больше. То же самое наблюдалось при экспериментах, связанных с изменением продолжительности ленча и яркости освещения. При любых изменениях уровень выработки женщин возрастал.

Получив такие результаты, исследователи попытались выявить другие факторы, которые воздействовали на производительность. Выяснилось, что женщины, выбранные для проведения эксперимента, образовали неформальную группу. Им казалось, что, поскольку отобрали именно их, они приобрели особый статус, и они стали считать друг друга представителями своего рода «элиты». Поэтому и старались работать как можно лучше в соответствии с требованиями исследователей. Этот тип реагирования стал называться хоторнским эффектом. Он состоял в следующем: сам факт, что данная группа подвергается изучению, воздействует на поведение ее членов даже больше, чем другие факторы, которые стремятся выявить исследователи.

На основе этого эксперимента и других данных исследователи сделали вывод, что человеческий фактор играет важную роль в трудовой деятельности. Когда работнику повышали зарплату, повышали в должности или просто хвалили, производительность его труда стремительно возрастала. Этому способствовала и эффективная система реагирования на жалобы. Если работник имеет возможность обсудить ту или иную проблему с терпеливым начальником, который выслушает его с сочувствием и уважением и примет соответствующие меры, даже не столь радикальные, то доверие рабочих к руководству возрастает, усиливается их чувство собственного достоинства и стремление к групповому единству. Группа начинает работать более эффективно.

Верно и обратное. Группа, которая не настроена на повышение производительности и качества своего труда, может существенно понижать индивидуальные достижения в труде. Тех, кто трудится слишком быстро, подвергают социальному давлению со стороны группы — дразнят, высмеивают или игнорируют. Часто это давление оказывается настолько сильным, что рабочие специально работают медленнее и отказываются от премий за превышение норм выработки. Подобную картину часто можно наблюдать в школьных классах, где отличников одноклассники называют «зубрилами» и «выскачками» и подвергают преследованию.

Первичные группы играют важную роль и в структуре социальной жизни. Например, в Китае среди разных слоев населения были организованы группы, называемые «сяо-цу», включающие от 8 до 15 человек. Эти группы были организованы на фабриках, в шахтах, министерствах, в военных подразделениях и городских кварталах. Помимо участия в деятельности организаций члены «сяо-цу» периодически проводили собрания, посвященные так называемой взаимной критике. На собраниях каждый участник группы обязан подвергнуть критике свои собственные недостатки и выслушать критические замечания других, а также обсудить недостатки других членов группы. Таким образом, усиливалось давление группы на своих членов, заставляя людей ориентироваться прежде всего на коллективные, а затем уже на индивидуальные цели. Хорошо это или плохо — вопрос этический, но эффект от подобной практики, несомненно, имеется.

Когда человек приходит в коллектив, его знакомят с правилами, традициями, должностными обязанностями. Вначале он становится сотрудником, но не членом коллектива. Только тогда, когда он принимается коллективом, когда его считают своим, т.е. он придерживается более или менее единой системы ценностных ориентации, можно сказать, что он является полноценным членом коллектива

Коллектив часто формируется стихийно. Какие сотрудники приходят и задерживаются, из тех и составляется рабочая группа. Если руководитель настроен на комфортную работу, а не на выполнение цели, то он подбирает сотрудников спокойных, исполнительных, которыми легко руководить. Яркие индивидуальности мешают, заставляют быть всегда начеку. А это не всякому лидеру нравится. Естественно, такой коллектив вряд ли может достичь больших результатов. Мало того, внутри него

неизбежны конфликты, хотя и глубоко спрятанные. В таких коллективах затеваются интриги, обусловленные стремлением соответствовать требованиям руководителя, что обеспечит наиболее приближенному к шефу работнику некие блага.

Правильно составленный коллектив предполагает наличие разных людей, каждый из которых играет в группе свою роль. Руководителю нужно правильно распознать, кто какую роль играет. Важно не распределить роли, а именно распознать, раскрыть «амплуа» сотрудников и помочь каждому самоутвердиться в той роли, на которую он претендует.

Наряду с простыми исполнителями, которых, естественно, должно быть большинство, ученые предлагают и следующий желательный для развития коллектива «набор персонажей».

**«Генератор идей».** Член коллектива, который постоянно «подпитывает» его новыми идеями. Обычно на эту роль претендуют сами лидеры — руководители коллективов. Если таким генератором руководитель не является, то ему следует мудро опираться на таких «генераторов», умело используя их потенциал, не ревнуя, не соперничая, не стремясь оттеснить в тень.

**«Оппозиционер».** Постоянно во всем сомневается, все подвергает критическому анализу, ничего не принимает на веру. Он считается неудобным в коллективе: раздражает резкими высказываниями, не боится высказать неприятную правду. Такой человек нужен как «совесть» коллектива, как пример самоконтроля, как ориентир для думающего лидера. Но он должен быть один, в противном случае возглавит оппозиционную группу, в которой станет деструктивным лидером.

**«Любимец».** Пользуется всеобщими симпатиями. Как правило, внешне привлекателен, обаятелен. У этого человека хороший, добрый характер, он умеет быстро находить общий язык, выслушать человека, посочувствовать ему, ободрить, утешить, развеселить. К нему идут с личными проблемами и радостями.

Формирование коллектива происходит непрерывно, с учетом изменений в работе предприятия и социального состава работающих. Корректируются роли, перераспределяются обязанности, делаются карьеры. Кто-то приходит, кто-то уходит. Психологи считают, что для обновления «крови» в трудовом коллективе необходима текучесть кадров примерно 8-10 %. Следовательно, трудовой коллектив — это очень динамичное социальное образование.

Специфика «социального» здесь состоит в том, что в группе имеется некое надгрупповое образование, которое усиливает в людях полезные для коллектива качества, и ослабляет вредные. Это образование можно определить как сплоченность. Л.Фестингер определил сплоченность как «результатирующую всех сил, действующих на членов группы с тем, чтобы удержать их в ней» (СНОСКА: А. И. Донцов. Психология коллектива. М., 1984. С. 39.).

Для сплоченного трудового коллектива характерны отношения сотрудничества и взаимопомощи между его членами. В основе сплоченности коллектива лежат единство целей, социально — психологическая общность работников, дисциплина. Уровень развития этих признаков во многом определяет степень зрелости трудового коллектива. Как видно, коллектив объединяет не только поставленная перед ним цель, но и в значительной мере определенные этой целью взаимосвязь и взаимозависимость в структуре рабочей группы.

В любом трудовом коллективе есть две структуры: формальная и неформальная. Формальная структура коллектива образуется на основе официальных обязанностей работников, должностных инструкций, приказов. Она предписывает каждому члену выполнение вполне определенных обязанностей. В рамках формальной структуры каждый сотрудник обязан взаимодействовать с другими членами коллектива заранее предписанным способом. Этот способ предполагает также и властные полномочия. Формальная структура задается в соответствии с целями организации.

Одновременно члены коллектива образуют неформальную структуру, которая опирается не на функциональные отношения, а на межличностные. Такая структура коллектива называется **неформальной**. Внутри одной формальной структуры обычно образуются несколько неформальных групп, которые называются **группировками**. Члены этих групп объединяются на основе общности интересов, увлечений.

Неформальные отношения являются дополнением и продолжением формальных. **Они придают** формальным отношениям гибкость, повышают удовлетворенность работника своим трудом. Во главе каждой неформальной группы стоит лидер. Он — организатор всей деятельности этой группы.

Неформальными лидерами становятся те члены коллектива, которые обладают способностью сплотить людей, компетентны в производственных вопросах. Чтобы успешно влиять на сотрудников в личностном плане, руководитель должен занимать не только в официальной (формальной), но и в неофициальной (неформальной) структуре главенствующее положение. В таком коллективе низок уровень конфликтности, высокая производительность труда, хорошая приспособляемость к нестандартным ситуациям и т. д.

Психологи определяют ряд факторов, способствующих сближению формальной и неформальной подструктур трудового коллектива:

1. Соответствие структур межличностных отношений и функциональных управленческих структур, когда люди, общающиеся по долгу службы, с уважением относятся друг к другу, общаются по неформальным поводам и обращаются друг к другу с неформальными просьбами. Определяющим здесь является управленческая структура.

2. Отсутствие негативного давления группы на своих членов в процессе осуществления трудовой деятельности, что может возникнуть при приоритете межличностных отношений в противовес управленческой структуре.

3. Обстоятельство, что функциональная сторона отношений между руководителем и подчиненным, формальная структура системы «руководитель — подчиненный» являются жесткими, узкими, охватывающими лишь ограниченную сферу человеческих отношений, в то время как социально-психологические, «человеческие» факторы, неформальная структура являются многогранными и универсальными по охвату действительных связей и отношений; вследствие этого личностная, неформальная сторона выходит за пределы функциональной, формальной.

4. Функциональная сторона отношений субординации тем в большей степени оказывает тем большее влияние на личность руководителя и подчиненного, чем разнообразнее ее содержание и чем больше она соответствует всему многообразию личностного «человеческого» фактора — установок, целей, мотивов, отражающих в своей совокупности сущность всей общественной системы.

5. Своевременное разрешение проблемных ситуаций, определяющихся жесткостью формальных отношений и гибкостью неформальных с учетом интересов всей системы управления и межличностных отношений при приоритете управленческой системы.

6. Соответствие личностных качеств руководителя занимаемой им должности и, соответственно, личностных качеств подчиненных той деятельности, которую они выполняют.

7. Как видно, поведение руководителя в трудовом коллективе накладывает отпечаток на его общение с людьми и оценку их деятельности, что, в свою очередь в значительной степени определяет либо сближение, либо отдаление друг от друга формальной и неформальной подструктур рабочей группы.

## **11.2. Отношения в системе «руководитель — подчиненный»**

Фигура руководителя характеризуется следующими основными особенностями: он является средоточием функций власти, воплощением реальной решающей силы; чем на более высокой ступеньке управленческой лестницы он находится, тем меньшими возможностями личного общения с первичными коллективами он располагает и тем больше ему приходится пользоваться безличными приемами руководства; руководителю приходится выполнять функции арбитра: он не только средоточие власти, но и воплощение ожидаемой коллективом справедливости; действия и деятельность руководителя широко и всесторонне оцениваются его подчиненными.

Фигура подчиненного в качестве совокупности функциональных особенностей характеризуется: служебной зависимостью; односторонне-частичным характером исполнительства или функциональной его узостью; тесной связью с группой, с первичным коллективом; преобладанием межличностных форм общения в процессе осуществления служебных функций; подверженностью влиянию со стороны авторитетных членов рабочей группы наряду с влиянием со стороны официального руководителя.

Если положение руководителя в коллективе определяется как «расположение по вертикали» с явным преобладанием субординационных связей, то статус подчиненного определяется его отношениями с коллегами — «расположение по горизонтали».

Чем выше рангом руководитель, тем более он гиперболизирован в представлении подчиненных.

Дело здесь не только в социальном статусе руководителя, в престиже занимаемого им положения, но и в характере тех функций управления, с которыми его идентифицируют подчиненные. Действия и оценки руководителя очень впечатляющи и несут большую эмоциональную нагрузку: его доброе слово может окрылить подчиненного, пробудить в нем самоуважение, стать мощным катализатором его деятельности, а порицание или резкое слово — болезненно травмировать человека, надолго выбить из нормальной колеи. Действия и оценки руководителя гиперболизируются еще и потому, что они становятся достоянием коллектива, общественности, получают широкую огласку, что создает дополнительное психологическое давление на личность подчиненного (СНОСКА: Кайдалов Д. П., Суименко Е. И. Психология единоначалия и коллегиальности. М., 1979. С. 65.).

Противоречия между руководителем и подчиненными могут определяться напряженностью психологического состояния руководителя. Чем больше значимость, масштабы выполняемых им функций, тем больше его ответственность. Ошибка или просчет рабочего или даже инженера не ведут к столь масштабным последствиям, как ошибка руководителя. Поэтому последний является, как правило, осмотрительным, осторожным, что иногда может привести к чрезмерному осторожничанью. Постоянный стресс может определить негативные эмоциональные реакции по отношению к подчиненным, что также не способствует укреплению неформальной структуры коллектива.

Осторожность решительного руководителя, подчеркивают Д. П. Кайдалов и Е. И. Суименко, имеет совсем иной смысл, чем осторожность трусливого руководителя. Преувеличенность фигуры руководителя в глазах подчиненного может иметь диаметрально противоположные значения — положительные или отрицательные — в зависимости от стиля его работы, а подверженность «руководящему» настрою может быть достоинством или недостатком в зависимости от ситуации, от условий деятельности коллектива. Во-вторых, включенность элементов «управленческой» психологии в динамическую структуру личности руководителя означает фактическую их зависимость от тех социальных и психологических качеств, которые формируются у него под воздействием социума.

В отличие от ролевой психологии руководителя ролевая «служебная» психология подчиненного, рядового работника менее специфична и, очевидно, не занимает столь значительного места в динамической структуре его личности. Поскольку социальное поле деятельности подчиненного простирается преимущественно в горизонтальной плоскости отношений, которая так богата многоролевой деятельностью и неформальным общением, то позиция подчинения в условиях производства не порождает особо значимых психологических черт в структуре личности рядового работника.

Таким образом, в соотношении фигур руководителя и подчиненного в системе управления наблюдается значительный перевес ролевой психологии руководителя. То обстоятельство, что «управленческая» психология в качестве специфического элемента занимает доминирующее значение в динамической структуре личности руководителя, объясняется, во-первых, статусом его значимости, во-вторых, фактической нерегламентированностью рабочего времени, в-третьих, морально-правовой ответственностью, действующей психологически и в сфере свободного времени. Этим своеобразием ролевой психологии руководителя объясняется высокая степень идентификации им самим и подчиненными его личных свойств с функциями управления.

Руководитель и коллектив по-разному влияют друг на друга. Характер этого взаимного влияния зависит от условий жизни и деятельности коллектива, от деловых и личных качеств людей, а интенсивность и глубина взаимодействия — от уровня социальной зрелости коллектива и от стиля работы его руководителя. Реальная власть, полученная при назначении на должность, является всего лишь предпосылкой воздействующего влияния на коллектив. Стиль руководства в этом отношении является одним из способов реализации власти, соединения людей для выполнения стоящих перед ними задач. Однако само влияние руководителя на коллектив сложно определить однозначно, так как оно представляет собой равнодействующую власти, метода и стиля работы, специфики существующей организации, конкретно складывающихся ситуаций, способа связи организации с хозяйственной и общественной системой в целом.

Не только руководитель оказывает многостороннее воздействие на коллектив. Коллектив также влияет на своего руководителя. Это влияние тем эффективнее, чем интенсивнее и глубже процесс взаимодействия между ними. Если действия руководителя в отношении подчиненных не вызывают ответной реакции по поводу самих этих действий, то руководитель по существу лишается основы для объективной самооценки и возникает реальная почва для субъективизма, произвола и безнаказанности. И напротив, если члены группы отстаивают собственное достоинство, руководитель охотнее меняет стиль работы, что благоприятно сказывается и на развитии отношений между ним и подчиненными.

Данное положение осложняется тем, что управленческое воздействие не является исключительно прерогативой руководителей. Ведь управление осуществляется не отдельным человеком, а, как правило, группой лиц, связанных между собой как формальными, так и неформальными отношениями. Малая часть приближенных к руководителю лиц наделены властными полномочиями, а остальные осуществляют информационное обеспечение процесса управления. Это так называемый аппарат управления. Частично в процессе управления принимают участие и исполнители через общественные организации или комитеты. Помимо этого, подчиненные иногда осуществляют функцию контроля деятельности других. Таким образом, подчеркивает Т. С. Кабаченко, все эти категории членов организации осуществляют определенный вклад в процесс управления. В зависимости от того, насколько своевременными, согласованными, адекватными по содержанию и объему будут их усилия, будет эффективно и управление организации в целом. Обеспечение же согласованности их усилий по содержанию, временным параметрам, степени энергичности действий обеспечивается за счет управленческого взаимодействия. Этот уровень взаимодействия называют **макроуровнем**.

Однако управленческое взаимодействие этим не исчерпывается. Руководители, организуя, контролируя, регулируя деятельность исполнителей, вступают с ними во взаимодействие, которое отличается от обычного общения. Здесь лицо, имеющее более высокий статус, может приказывать сотруднику с более низким статусом, требовать от него, использовать санкции, которые ему позволяют его статус. Спектр действий лиц более низкого статуса задается должностными инструкциями и нормами корпоративной культуры. Это более глубокий слой управленческого взаимодействия, образует как бы **средний уровень**.

И, наконец, микроуровень управленческого взаимодействия, на основе которого осуществляются практически все этапы выработки управленческих решений. Здесь осуществляется отбор и анализ проблем, которые следует решить, определяются алгоритмы действий и т. д. Все этапы выработки решений предполагают согласованные действия между различными категориями членов организации, наделенных неодинаковыми полномочиями по участию в этих процессах.

Управленческое взаимодействие осуществляется в следующих семи сферах (СНОСКА: Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001. С. 167-168.).

1. Экспертное взаимодействие. Это взаимодействие в производственно-технологической сфере, когда руководитель задает образец требований к продукту или процессу совместной деятельности, определяет технологический процесс и т. д.

2. Представительская сфера. Руководитель представляет интересы своего подразделения или организации в более широкой организационной подструктуре, взаимодействуя с вышестоящим руководством, персоналом управления, руководителями того же статуса, общественными и иными организациями.

3. Организационная сфера. Управленческое взаимодействие при осуществлении организации, планирования, контроля и регулирования деятельности вверенного коллектива и его отдельных представителей.

4. Кадровая сфера. Руководитель оценивает профессионализм своих подчиненных, исполнение ими должностных обязанностей, роль в неформальной организации, с последующей аттестацией, карьерным ростом и т. д.

5. Социально-психологический климат. Эта область деятельности включает в себя воспитание подчиненных, регулировании межличностных отношений, разрешение возникающих конфликтов, снижение психологической напряженности в отношениях с подчиненными и между ними, оптимизацию социального климата в коллективе.

6. Условия и режим труда коллектива. Руководитель добивается создания определенных санитарными нормами и нормами безопасности труда условий деятельности коллектива, а также условий, способствующих сохранению и поддержанию работоспособности людей на производстве.

7. Организационная культура. Создание и поддержание традиций, символов, мифов организации.

В гармоничном управленческом взаимодействии перечисленные сферы иерархизированы в конкретных условиях для достижения определенных целей

### 11.3. Трудности в управлении трудовым коллективом и их преодоление

Любая организация стремится, с одной стороны, к стабильности, а с другой стороны — к развитию. Это связано с двумя составляющими деятельности рабочей группы — достижению цели и межличностным взаимодействием.

Французские психологи Д. Анзье и Ж. Мартэн, используя энергетическую терминологию, описали особенности саморазвития группы. С их точки зрения, общее количество энергии, которой обладает группа, распадается на «используемую» и «латентную», резервную. С динамической точки зрения группа представляет собой равновесную систему, функция которой — разрешать испытываемые ею «напряженности». Эти «напряженности» могут быть двух видов: позитивные, связанные с продвижением группы к цели, и негативные, уводящие от цели, и зависящие, прежде всего, от особенностей межличностных отношений. Именно здесь и задействуется «используемая» энергия, которая, во-первых, направляется на достижение результата деятельности, и, во-вторых, направляется на поддержание сплоченности группы. В разных группах доля энергии, направляемой на результат и направляемой на отношения, неодинакова. Порой это порождает указанное выше противоречие, снять которое весьма затруднительно.

Ситуация усугубляется тем, что сам процесс управления противоречив. С одной стороны, процесс управления объективен, с другой стороны, способы его осуществления, как бы руководитель ни стремился это преодолеть, — субъективны.

Данное противоречие преодолеть невозможно, но можно значительно уменьшить его проявления, если наметить единую цель, которая включает в себя указанные составляющие. Для определения такой цели необходимо при стратегическом планировании выйти за пределы организации и сформулировать ее миссию в обществе, органически вплетенную в деятельность каждого из сотрудников.

Миссия — это краткое выражение функции, которую организация или проект призваны выполнить в обществе (СНОСКА: А. Н. Чумиков. Связи с общественностью. М., 2001. С. 44.). Формулировка миссии описывает в то же время причину существования организации или проекта. Причиной могут быть предоставление каких-либо услуг, создание объектов, борьба с болезнью, охрана окружающей среды, осуществление социальной программы и т. д.

Удачная формулировка миссии должна отвечать на следующие вопросы:

1. Чем занимается организация или каков профиль проекта?
2. Для кого сотрудники организации или участники проекта осуществляют свою деятельность?
3. Как они выполняют свои функции? Миссия, описывая через будущую цель текущее состояние организации, помогает сотрудникам лучше понять ее настоящее — то, чем организация или проект располагают и для чего они существуют.

Понимание миссии приобщает личность к проекту через его общественную значимость. Человек, осознавая свою нужность для все большей группы людей, повышает свою самооценку и входит в более гармоничное сосуществование с миром.

Но понимания миссии недостаточно, чтобы каждый работник организации четко осознал свою роль в достижении общей цели. Будущее определяется с помощью видения. Видение — это описание организации или проекта в перспективе, причем, в том ракурсе, который хотелось бы видеть автору описания.

Видение выражает картину правдоподобного и желаемого состояния организации или проекта в будущем. Устанавливая некоторое видение, к которому необходимо стремиться, руководители и сотрудники обозначают свои надежды и берут на себя ответственность за эффективность своего варианта будущего в случае его воплощения. Видение, в частности, помогает осмыслить, каким может быть успех организации.

А. Н. Чумиков описал следующие требования для формулировки видения:

- 1) четкое, конкретное и реалистичное изложение;
- 2) определение гипотетических итогов или результатов;
- 3) презентация реального и стимулирующего уровня достижений;
- 4) соответствие философии (нормы, принципы, кредо) организации или проекта.

Коллективу, который осознает свою миссию и обладает хорошо понимаемым и хорошо передаваемым видением, не требуется в работе множество правил и инструкций. Устанавливая общую картину будущего, видение способствует тому, что решения принимаются легче и естественнее.

А. И. Донцов, анализируя жизнедеятельность рабочей группы, указывает на проблему, которую необходимо решить руководителю совместно с трудовым коллективом. Это **управление дифференциацией** системы **внутригрупповой активности**. Дифференциация — функциональная, статусная, власти, размера получаемого вознаграждения и т. п. — во-первых, объективно происходит по мере продвижения группы к цели. В этом смысле она может не совпадать с субъективными желаниями и намерениями членов группы, основываясь скорее на их действительном «весе» и значимости в реализации деятельности. Во-вторых, внутригрупповое разделение труда не может не сопровождаться дифференциацией в сфере эмоционально-личностных взаимоотношений членов группы. Неравенство «аффективных обменов» между членами группы, основывающееся на фактическом неравенстве их позиций по многим пунктам, провоцирует напряженность межличностных отношений. В-третьих, межличностная напряженность, как бы остро она ни переживалась субъектом-прагматиком, осознается им как неизбежное следствие оптимальной организации совместных усилий — необходимого условия выигрыша, к которому он всеми силами стремился.

Напряженность, возникшая во внешней (формальной) структуре группы, в этой структуре неразрешима. В ином случае это пришло бы в противоречие с утилитарной направленностью субъекта, нанося ущерб его же собственным конечным интересам. Парадоксальность позиции прагматика в том и состоит, что поиски максимального выигрыша, которые заставили его вступить в кооперацию с другими, вынуждают терпеть эмоционально ущемляющие последствия этой кооперации, в особенности когда она... эффективна. По этой причине, в-четвертых, возникает необходимость в так называемой внутренней (неформальной) структуре рабочей группы. Вынесенная за пределы материально-продуктивной сферы, предполагающая равенство в получении эмоциональных «благ», она как бы компенсирует накопившуюся в процессе предметного взаимодействия напряженность.

Следующей проблемой является доверие. Будет ли коллектив вести себя кооперативно, т. е. учитывать интересы руководства, во многом зависит от того, как он воспринимает его намерения. Человек «доверяет», если исходит из предположения, что действия другого направлены на повышение его благополучия и не наносят ему ущерба. Если же выбор стратегии поведения обусловлен обратным предположением о намерениях партнера, налицо «подозрение» к нему. Развивая теорию «доверия — подозрительности», М. Дойч выдвигает серию гипотез об условиях восприятия намерений другого как альтруистических. По его мнению, люди склонны интерпретировать намерения других как альтруистические (несущие им пользу), когда верят в любовь с их стороны, и не склонны — если этой верой не обладают. Убежденность человека в симпатии другого определяется: 1) объемом «выгод», ранее предоставленных этим другим; 2) частотой их получения; 3) степенью уверенности в том, что действия другого, пошедшие ему на пользу, не были вынужденными; 4) степенью уверенности в благоприятных последствиях действий другого еще до того, как эти действия произведены; 5) убежденностью, что выгода, извлекаемая другим человеком из собственной «благотворительности», менее значительна, чем та, которую получает он; 6) уверенностью, что другое лицо, оказывая благодеяние, несет некоторые убытки.

Как правило, исследователи называют три условия, способствующие взаимному доверию сторон:

1. Присутствие так называемых «третьих» лиц. Их главная функция — облегчить участникам взаимодействия, особенно в ситуации конфликта, совершение взаимных уступок, причем так, чтобы эти уступки не воспринимались как признак слабости и не повышали уровень притязания партнера. Если два человека испытывают сходные чувства к «третьему» лицу (при условии, что отношение каждого из них к этому третьему не претендует на исключительность), то они с большей симпатией относятся друг к другу.

2. Характер коммуникативных связей взаимодействующих сторон. Если каждый из партнеров имеет возможность получить предварительную информацию о действиях другого, взаимное доверие более

вероятно. Сама возможность общения, по мнению психологов, увеличивает кооперацию во взаимодействии.

3. Личностные особенности участников взаимодействия. Влияние личностных особенностей наименее изучено: полученные учеными данные либо незначимы, либо противоречивы. Чаще всего говорят о «типе личности», под которым понимается приверженность человека к кооперативным или конкурентным методам взаимодействия. Конкурентный тип убежден, что другой также конкурентен, а кооперативный предполагает в партнере как те, так и другие мотивы. Также выяснилось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем симпатичнее высказавший его человек. Это правило имеет и обратную сторону: чем привлекательнее некто, тем большего сходства взглядов от него ожидают. Убежденность в этом настолько высока, что разногласий и противоречий с позицией привлекательного лица человек попросту не склонен замечать. Человек в большей степени тяготеет и к общности, ценности которой разделяет и где его взгляды находят сочувствие и поддержку.

В. А. Розанова выделила факторы, способствующие устранению противоречий в управлении организацией.

1. В стратегии организации:

- наличие четких, ясных и непротиворечивых целей;
- создание творческой атмосферы внутри организации для всех ее членов;
- правильное планирование деятельности всех подразделений;
- правильная расстановка кадров;
- учет человеческого фактора внутри организации;
- повышение конкурентоспособности;
- подбор квалифицированных менеджеров.

2. В поведении и действиях руководителей:

- внимание к деятельности группы;
- целенаправленные действия по сплочению группы;
- правильное информирование подчиненных;
- доброжелательные отношения с членами коллектива;
- своевременное разрешение конфликтов внутри групп;
- создание положительного психологического климата;
- отсутствие жестких методов управления персоналом;
- положительное отношение к творческой деятельности работников;
- правильное мотивирование коллектива на достижения;
- правильная оценка работы каждого сотрудника;
- доброжелательный контроль.

3. В действиях малой рабочей группы:

- принятие организационных целей;
- наличие групповой активности и сплоченности внутри группы;
- выполнение всеми членами группы внутри-групповых норм поведения;
- лояльность в отношениях между членами группы и руководителем;
- дисциплинированность;
- доверие к руководителю;
- стремление к успешной деятельности;
- наличие ценностно-ориентационного единства группы;
- наличие ответственного отношения к работе.

Противоречия и парадоксы управления в большинстве случаев имеют психологические причины. Однако не следует искать подобные причины во всем.

Если имеются социально-экономические факторы, то именно с них и следует начинать переориентацию управленческой деятельности руководителя.

## **11.4. Развитие трудового коллектива**

В развитии трудового коллективе выделяют три этапа.

Первый, подготовительный этап, состоит в создании необходимых материально-технических и организационных предпосылок, предшествующих фактическому «рождению» коллектива. На этом этапе осуществляется стратегическое планирование, в соответствии с которым осуществляются капитальные вложения, принимается персонал, уточняются должностные обязанности и т. д.

Второй этап — организационный — предполагает оптимизацию условий нормального существования. На этом этапе коллектив как таковой уже существует, но климат в нем нестабилен, традиции не выработаны, система поощрений и наказаний не отработана. Именно на этом этапе важно так «настроить» работу организации, чтобы она гармонично функционировала и не требовала серьезного вмешательства в процессы повседневной работы.

Третий этап — этап стабильной жизнедеятельности — на котором воспитательные мероприятия, осуществляемые руководителем, отодвигаются на второй план, сменяясь воспитательным воздействием коллектива, или, по крайней мере, наиболее активной его части. Движущей силой развития коллектива в этот период является динамика целей коллектива и личности.

Развитие коллектива — слишком важный процесс, чтобы пускать его на самотек, заменяя воздействием на отдельных сотрудников. Оно должно быть целенаправленным, планируемым и систематическим. Единой методики для развития любого коллектива не существует, но возможно указать набор мероприятий, с помощью которых можно добиться существенного повышения уровня развития трудового коллектива. К таким мероприятиям нужно отнести следующие:

## **1. Мероприятия по профессиональной и социальной адаптации новичков**

Адаптация — это приспособление организма к условиям среды. Применительно к функционированию организации можно говорить о профессиональной и социально-психологической адаптации личности в трудовом коллективе.

Профессиональная адаптация — это приспособление человека к условиям труда. Даже если человек обладает необходимыми знаниями, умениями и навыками для выполнения определенной профессиональной деятельности, работа на новом месте вызывает серьезный стресс, который

неизбежно сказывается на продуктивности деятельности. Опытные руководители знают, что от новичка нельзя требовать сразу высокой производительности труда. Однако в выполнении деятельности, не связанной непосредственно с выпуском продукции, некоторые современные российские руководители предпочитают быстрый ввод новичка в деятельность по принципу: «Справится — наш работник, нет — уволим». Такому работнику практически ничего не объясняют, требуя, чтобы он до всего доходил сам. Такой способ не лишен привлекательности, особенно если новичок, хоть и с обязательными психологическими издержками, справляется с серьезным объемом новой для него деятельности. Но в стратегическом плане подобная эксплуатация новичка неоправданна. Есть определенная категория работников, особенно обладающих флегматическим и холеро-меланхолическим темпераментами, которые могут принести значительные прибыли организации, но которые не способны быстро войти в курс дела и при этом не наделать серьезных ошибок.

Стратегически более правильным является полузабытый способ адаптации с помощью наставничества. В компании «Проктер энд Гэмбл» внедрен особенный стиль руководства, получивший название «менторинг» (СНОСКА: А.Н. Чумиков. Связи с общественностью. М., 2001. С. 43.). Это понятие обозначает отношения между младшим и более опытным сотрудником (ментором), рассматриваемые младшим сотрудником как направленные на его развитие. Предполагается, что ментор должен быть опытным, с навыками эффективной работы, мудрым, заслуживающим доверия, желающим помочь, способным дать честную оценку проделанному труду. При этом совершенно не обязательно, чтобы ментором был непосредственный начальник, им может стать любой сотрудник подразделения, хорошо понимающий сферу деятельности компании. Со временем можно менять ментора, либо иметь их больше одного. Основной целью менторинга является помощь сотруднику в первичной адаптации, освоении культуры компании, постижении ее основных ценностей и развитии способностей самостоятельно управлять ситуацией на их основе.

**Социально-психологическая адаптация** предполагает процесс приспособления личности к условиям социальной среды, во время которого происходит сближение целей, ценностных ориентации группы и входящей в нее личности, усвоение ею норм, традиций, вхождение в ролевую структуру трудового коллектива. Как и профессиональная адаптация, социально-психологическая адаптация зависит от адаптационных способностей личности и целенаправленных действий руководителя и коллектива, направленных на помощь новичку.

Прежде всего, новичок должен усвоить особенности поведения в коллективе. Они должны быть продекларированы в виде некоторой философии, которая состоит из философского кредо, норм, принципов, правил и тому подобных позиций, которые устанавливают нравственные и этические приоритеты, определяющие и регулирующие повседневную деятельность сотрудников организации или участников проекта.

Принципы, кредо предполагают больше, чем обычно ожидается от работников, и, следовательно, требуют от них выхода на другой качественный уровень. Во многих кредо ключевыми являются такие понятия, как «качество», «совершенство», «доверие», «компетенция», «гордость», «забота», «внимательность».

Но принципы, какими бы красивыми и оригинальными они ни были, не станут осуществляться сами по себе — необходимо сформировать атмосферу приверженности им. Сначала люди должны **узнать** о принципах, затем **понять** их и, наконец, **оценить** и **поддержать**, только в этом случае они будут этим принципам **следовать**.

Каждый человек в своем социальном поведении проявляет имеющийся у него опыт отношений. Поэтому суть процесса социально-психологической адаптации в условиях трудового коллектива заключается первоначально в столкновении опыта общения, понимания традиций, моральных и нравственных ценностей каждого человека, и того, чем в этом плане располагает трудовой коллектив. Если ценностные ориентации, установки, социальный опыт новичка соответствуют тому, что есть в трудовом коллективе, то процесс адаптации проходит легко и быстро. Если нет — тогда адаптация становится болезненной, а в крайних случаях приведет к отторжению нового работника. Перед новичком в таком случае возникает альтернатива: либо пересмотреть свою позицию, изменить те или иные взгляды и оценки, признать правоту предъявляемых ему коллективом требований, либо принять решение об уходе.

Основными характеристиками адаптированности на производстве считаются включенность в трудовую деятельность и эмоциональное самочувствие.

Сильной формой приобщения индивида к нормам и принципам поведения, работающим на развитие организации, является приобщение экономическое. Например, новый сотрудник получает в подарок

акцию компании, а затем, в процессе работы, приобретает по своему желанию их дополнительное количество, что приучает сотрудников к мысли: если ты владеешь частью общего бизнеса, у тебя больше оснований улучшить качество труда, чем у обычного нанятого работника.

Социальную адаптацию необходимо стимулировать. Опытные руководители следят: если сотрудник организации или участник проекта начинает на деле демонстрировать приверженность нормам и принципам, определяющим перспективу позитивного развития, то такое поведение нужно регулярно и гласно оценивать и поощрять.

## 2. Мероприятия по стимулированию самореализации личности

Самореализация личности напрямую не связана с деятельностью в определенном трудовом коллективе. Человек может реализовать свой творческий потенциал в принципе в любой деятельности, но задачей руководителя является побуждение к процессу самоактуализации именно в деятельности организации. Специфика этого процесса состоит в том, что, в отличие от индивидуальной деятельности, самореализация на рабочем месте в одиночку практически невозможна. Для нее необходимо организовать условия, главными из которых считаются рационализация работы и соревнование.

Рационализация работы дает человеку, занятому определенной работой, возможность выработать и представить свои соображения по ее совершенствованию. Это обеспечивает более эффективное использование ресурсов, повышение производительности труда, снижение отходов производства, себестоимости продукции и повышение ее качества. Для сотрудника план выдвижения предложений, помимо дополнительного дохода, обеспечивает возможность самовыражения, позволяет добиться определенных результатов, признания и ощутить себя причастным к делам организации.

Сотрудники документально оформляют свои рационализаторские предложения и представляют их для рассмотрения в соответствующие подразделения организации. Предложение анализируется, оценивается, подсчитывается экономический эффект от возможного внедрения. Иногда предложения принимаются, даже если нет очевидного экономического эффекта, в таком случае стимулируется работник, творчески подходящий к выполнению своей работы.

При получении крупных денежных вознаграждений руководитель обычно проводит заседание подразделения, и в присутствии всех сотрудников вручается вознаграждение. Это является свидетельством признания результатов деятельности данного сотрудника и стимулом для других членов коллектива, побуждающим их активизировать свое участие в программе рационализации деятельности.

В 50-х годах японские фирмы заимствовали саму концепцию и программы выдвижения рационализаторских предложений, и в настоящее время программы выдвижения предложений в Японии являются наиболее эффективным инструментом, обеспечивающим вовлечение сотрудников в активную деятельность. Японская система выдвижения предложений не является пассивной, ожидающей поступления рационализаторских предложений от сотрудников. Это активная система, предусматривающая подготовку сотрудников, оказание необходимого содействия и постановку соответствующих идей.

Процесс обучения предусматривает ознакомление сотрудников с методами сбора данных и представления предложений в приемлемой форме. Каждому сотруднику устанавливается определенное количество предложений, которые он должен представить. Публикуются списки участвующих и не участвующих в рационализаторских программах, что является дополнительным стимулом к участию (СНОСКА: Дж. Харрингтон. Управление качеством в американских корпорациях. М., 1990. С. 170.).

Интерес к трудовой деятельности может проявляться в плане интереса к самому себе, реализации собственных личностных особенностей (способностей, одаренности) в избранной профессиональной деятельности. В результате может появиться предпочтительное отношение к наиболее сложным работам или работам нестандартным. Как правило, подобный интерес способствует формированию умения, мастера своего дела. Человек овладевает профессиональными умениями и навыками, но не стремится к рационализации, к перестройке технологических процессов, инструмента, т. е. высокое мастерство достигается в условиях обычной организации труда. Такие работники охотно вступают в **соревнование** с другими.

Любой совместный трудовой процесс сам по себе порождает отношения состязания и соперничества между людьми. Сравнение с достижениями других позволяет работнику оценить свои достижения и испытать удовлетворение в случае констатации положительных результатов, роста его возможностей. Это сравнение стимулирует дальнейшие усилия, направленные на расширение знаний и навыков. Этот процесс объективен сам по себе, следовательно, чтобы он не был направлен в конфликтное русло, его необходимо возглавить и контролировать.

Правильно организованное соревнование является мощным побудительным мотивом для персонала, поскольку позволяет человеку добиться признания руководства и коллег, повысить самооценку, испытать острые ощущения от процесса преодоления препятствий.

Организация соревнования в трудовом коллективе должна опираться на следующие принципы:

1. Принцип общественного контроля за ходом соревнования, требующий точно, всесторонне и оперативно учитывать ход, промежуточные и конечные итоги соревнования, управлять процессом его функционирования и создавать предпосылки для сравнения и оценки достижений работников.

2. Принцип объективности, требующий организовать соревнование в соответствии с объективными закономерностями развития, с учетом реальных возможностей производства, коллектива и личности.

3. Принцип конкретности, выражающийся в дифференцированном подходе к организации соревнования между отдельными членами одного и того же коллектива, между различными категориями работников и между трудовыми коллективами разного уровня.

Важно разработать систему морального и материального поощрения участников и победителей соревнования. Награждены должны быть все, кто включился в соревнование, кто стремился усовершенствовать свою трудовую деятельность.

Перед проведением соревнования необходимо провести соответствующую психологическую работу, чтобы обеспечить активное, энергичное участие всех членов коллектива в соревновании. Прежде всего нужно сформировать психологическую готовность к соревнованию. Психологическая готовность — это интегративное состояние личности, базирующееся на осознании своих возможностей, собственной способности к активному действию (СНОСКА: А. В. Филиппов, В. К. Липинский, В. Н. Князев. Производственная социология, психология и педагогики. М., 1989. С. 177-178.). Это очень важный момент в организации соревнования.

Психологическая готовность возникает на основе убеждения работника, что он способен выдержать, выстоять в предлагаемых формах соревнования. Если такой уверенности нет, то шансы победить очень малы. Это и есть важнейший элемент психологической готовности к соревнованию: уверенность в реальности победы.

Второй составляющий элемент психологической готовности — мобилизация наиболее ярких, своеобразных личностных особенностей. Необходимо показать личности те ее особенности, которые будут способствовать достижению и закреплению успеха. Например, если соревнуются лица, имеющие различные темпераменты (допустим, флегматический и холерический), но получающие одинаковые инструкции, то это не поможет им в работе, а скорее принесет вред. Инструкции должны соответствовать темпераменту: флегматику надо рекомендовать размеренный ритм, уравновешенный темп и т. д., холерику — наоборот, как можно более динамичный темп и ритм, и так по существу по каждому личностному свойству.

Третий момент психологической готовности к соревнованию заключается в формировании отношения к сопернику. Оно должно быть непременно уважительное, иначе подобное мероприятие не будет способствовать развитию коллектива, а разобщит его. Когда нет уважительного отношения между соперниками в соревновании, нет и желания учиться у соперника. Поэтому уважительное отношение — обязательное условие взаимного обучения участников соревнования.

Для неформального подхода к организации соревнования важно соблюсти и психологические требования обеспечения условий состязательности. Для этого необходимо, чтобы сам объект соревнования — результаты труда, качество труда и т. д. — был оценен, осознан как лично и общественно значимый. Предложенные условия соревнования должны осознаваться участниками как достижимые, реальные. Очень важно, чтобы возможности, ресурсы, силы участников соревнования осознавались как равные или как приблизительно равные, ибо только в этом случае может быть достигнута подлинная состязательность.

Важнейший психологический момент — хорошее знание участниками друг друга: соревнуются всегда личности, а включение в соревнование личностей обязательно связано со взаимным знанием людей.

### **3. Мероприятия по усилению сплоченности трудового коллектива**

Групповую сплоченность определяют как меру единства поведения членов малой группы в условиях свободного выбора их действий (СНОСКА: А. И. Донцов. Проблемы групповой сплоченности. М., 1979. С. 26.). Это единство не следует отождествлять с его единообразием. Под единством понимается направленность, ориентированность действий членов группы на достижение групповых целей.

Ю. Е. Дуберман выделяет три стадии процесса сплочения:

- ориентировка индивидов;
- адаптация к групповым нормам;
- единство реального поведения.

В. В. Шпалинский считает основным показателем сплоченности ценностно-ориентационное единство, которое определяется через совпадение мнений, оценок, установок и позиций членов группы по отношению к объектам (лицам, явлениям, событиям), наиболее значимым для группы в целом.

В качестве конкретных показателей сплоченности рассматриваются:

1) уровень взаимной симпатии в межличностных отношениях — чем большее количество членов группы нравятся друг другу, тем выше ее сплоченность;

2) степень привлекательности (полезности) группы для ее членов — чем больше число тех людей, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, т.е. тех, для кого субъективная ценность приобретаемых благодаря группе преимуществ превосходит значимость затрачиваемых усилий, тем выше сила ее притяжения, а, следовательно, и сплоченность.

Таким образом, можно выявить как объективные, так и субъективные факторы групповой сплоченности. Работа по усилению сплоченности трудового коллектива ведется в указанных направлениях. С одной стороны, руководитель добивается однозначного толкования задач организации, а с другой стороны, санкционирует проведение неформальных мероприятий, направленных на развитие личностных контактов между сотрудниками. Все это происходит на фоне оптимизации социально-психологического климата в коллективе.

# Глава 12. Управление и социально-психологический климат в коллективе

## 12.1. Понятие социально-психологического климата

В условиях научно-технического прогресса характер труда предъявляет более высокие требования к психологическим особенностям человека — к его мышлению, скорости реакции и др. Усложнение техники и технологии позволило сократить долю физического и увеличить долю умственного труда работника. С другой стороны, большую часть своей жизни работающий человек проводит именно в трудовом коллективе, и этот коллектив дает ему психологическую поддержку, помогая ощутить свою принадлежность, наполнить содержанием свой образ «я». В силу указанных причин результаты труда теперь в значительной степени зависят от психического состояния работника.

Задача руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы использовать индивидуальные свойства личности (особенности психики, характера, способностей и др.) и регулировать оптимальным образом отношения между людьми в коллективе. Чем больше люди расположены друг к другу, тем более комфортными являются условия их труда, тем выше его производительность. Верно и обратное. Контакты между людьми и их эмоциональное насыщение формируют социально-психологический климат коллектива.

**Социально-психологический климат определяют как преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности.** Формируясь на основе эмоциональных и трудовых отношений в группе, индивидуальных ценностных ориентации, социально-психологический климат, в свою очередь, и сам определяет систему отношений членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (к быту, досугу и др.).

Важнейшая особенность социально-психологического климата состоит в том, что он дает обобщенную, интегральную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Каждый человек, сталкиваясь с каким-либо социальным явлением, прежде всего судит о нем в оценочных категориях: хорошо-плохо, нужно-не нужно, комфортно-опасно и т. д. Затем указанные дихотомии распадаются на более тонкую оценочную шкалу: если хорошо, то в какой степени, и стоит ли стремиться к этому «хорошо», если «опасно», то на какой риск можно пойти, чтобы добиться своей цели. Данные оценки оказывают влияние на мотивы поведения человека, на стиль его общения с коллегами.

Отношение одного человека оказывает влияние на отношение общающегося с ним другого. Таким образом, формируется эмоциональная взаимозависимость, которая включает в себя чувства, эмоции, мнения, настроения людей. Социально-психологический климат воздействует на трудовой настрой каждого работника и всего коллектива в целом. Положительный, здоровый социально-психологический климат способствует стремлению трудиться с желанием и высокой самоотдачей, а нездоровый, отрицательный — резко снижает трудовую мотивацию.

Многие руководители считают, что социально-психологический климат это нечто трудно осязаемое: с одной стороны, он вроде бы и есть, а с другой — его довольно трудно почувствовать. В таком случае следует обратиться к мнению особо чуткой категории работников, достаточно долго проработавших на предприятии, чтобы суметь оценить особенности отношений, и недостаточно долго, чтобы притерпеться, махнуть на эти отношения рукой. По данным психологов, это люди, которые проработали в коллективе 10-15 лет.

Состояние социально-психологического климата — один из ведущих показателей работы руководителя. Он зависит от хороших, доброжелательных отношений, усиливается положительной мотивацией, взаимоуважением, успешным руководством, хорошими коммуникациями, сотрудничеством, взаимопомощью. Достижение высокого уровня социально-психологического климата это длительный процесс, реализовать который в короткий срок на основе призывов и лозунгов практически невозможно.

Здоровый социально-психологический климат в коллективе медленно вызревает и трудно поддерживается на необходимом уровне. Состояние микроклимата в коллективе, как погода, может

изменяться изо дня в день. Колебания настроений, состояний людей могут быстро изменяться под влиянием неожиданных, как благоприятных, так и неблагоприятных условий. К сожалению, природа человеческой памяти такова, что он часто забывает хорошее и долго помнит плохое, а поэтому негативные, отрицательные эмоции могут резко ухудшить положительный настрой работника и длительное время влиять на выполнение им производственных задач.

Чтобы определить качество социально-психологического климата, нужно проанализировать все его структурные составляющие. В структуре социально-психологического климата Б. Д. Парыгин выделяет 2 основных подразделения — отношения людей к труду и их отношения друг к другу. Все многообразие этих отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя — эмоционального и предметного.

Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным — отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами деятельности.



Рис. 6. Структура СПК

Помимо этого, подчеркивает Б. Д. Парыгин, социально-психологический климат определяет отношение людей к миру в целом и восприятию себя в нем. А это, в свою очередь, может проявиться во всей системе ценностных ориентации личности, являющейся членом данного коллектива. Климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Таким образом, **структура проявлений** социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

- доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях, вызывающих состояние фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Таким образом, социально-психологический климат как качественная сторона межличностных отношений проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе.

## 12.2. Диагностика социально-психологического климата коллектива

Для диагностики социально-психологического климата конкретного коллектива необходимо описать и сравнить с определенными эталонами проявление преобладающего настроения коллектива и одновременно оценить качество его функционирования.

Б. Д. Парыгин различает два основных варианта диагностики социально-психологического климата коллектива:

- 1) в рамках фундаментального исследования;
- 2) в режиме оперативного обследования.

В первом случае диагностика социально-психологического климата того или иного коллектива является частью более широкой программы, предусматривающей исследование всей совокупности социально-психологических условий жизнедеятельности коллектива (руководство и лидерство, уровень социально-психологической культуры общения и т. д.). Во втором случае речь идет не о развитии научных представлений о социально-психологическом климате, а о применении имеющихся знаний и методов к конкретной практической задаче — улучшению социально-психологического климата данного коллектива.

При диагностике анализируются такие показатели как групповая сплоченность, удовлетворенность трудом, соответствие требованиям социального развития, потенциал социально-психологического климата.

**Показателями групповой сплоченности** являются индекс групповой сплоченности, частота и прочность коммуникативных связей, согласие и ценностно-ориентационное единство.

**Индекс групповой сплоченности** определяется в социометрическом исследовании и высчитывается как отношение общего числа взаимных положительных выборов к числу возможных выборов. Содержательная характеристика этих взаимных положительных выборов при применении социометрической методики опущена. Индекс групповой сплоченности — это строго формальная характеристика группы.

**Частота и прочность коммуникативных связей** положена в основу исследования сплоченности Л. Фестингером. Он определял сплоченность как сумму всех сил, действующих на членов группы, чтобы удержать их в ней. Силы эти интерпретировались либо как привлекательность группы для индивида, либо как удовлетворенность членством в ней.

**Согласие** как критерий сплоченности предлагает Т. Ньюком, который указывает на необходимость возникновения сходных ориентации членов группы по отношению к каким-то значимым для них ценностям, регулируемое эмоциональными реакциями отдельных индивидов и всей группы в целом.

**Ценностно-ориентационное единство** — один из основных показателей сплоченности группы, фиксирующий степень совпадения позиций и оценок ее членов по отношению к целям деятельности и ценностям, наиболее значимым для группы в целом.

Показателем ценностно-ориентационного единства служит частота совпадений позиций членов группы в отношении значимых для нее объектов оценивания (В. В. Шпалинский). Высокая степень ценностно-ориентационного единства выступает важным источником интенсификации внутригруппового общения и повышения эффективности совместной деятельности.

**Удовлетворенность.** Это ограниченный критерий в определении состояния социально-психологического климата. Установлено, что чувство удовлетворенности человека своим статусом или отношениями с окружающими людьми в коллективе может вовсе не соответствовать его реальному положению в группе. Так, в исследованиях, проведенных в школе, было обнаружено, что иногда в классах, где плохо поставлена воспитательная работа, ученики, явно нарушающие дисциплину и

имеющие низкую успеваемость, могут иметь высокий коэффициент удовлетворенности своим статусом в коллективе.

Б. Д. Парыгин в качестве критерия в диагностике социально-психологического климата предложил **соответствие его требованиям социального развития**, акцентируя внимание на потребностях и ориентации личности в коллективе. Наибольшее соответствие социально-психологического климата требованиям социального развития обеспечивает максимальную включенность человека в деятельность. А это, в свою очередь, оказывается условием социальной и экономической эффективности самой деятельности.

В связи с этим Парыгиным было выдвинуто понятие **потенциала** социально-психологического климата коллектива. Потенциал социально-психологического климата характеризует не столько ту или иную направленность развертывания процессов, сколько состояние и уровень реализации имеющихся возможностей деятельности.

Существует шесть потенциалов, которые характеризуют уровень социально-психологических возможностей и притязаний членов коллектива:

1. Потенциал выбора. Зависит от диапазона как объективных возможностей, так и субъективных притязаний членов коллектива применительно к выбору способа выполняемой ими деятельности. Выбор альтернатив зависит от личности, ее самосознания и самоотношения.

Возможен двоякий эффект потенциала выбора в качестве показателя социально-психологического климата:

а) чем выше уровень и шире диапазон внутри-коллективных возможностей и субъективной предрасположенности к выбору, тем выше уровень творческой активности личности и коллектива в целом, психологической включенности в деятельность, а, следовательно, и ее эффективности;

б) принципиально возможен конфликт между предрасположенностью личности к выбору и отсутствием условий для ее реализации в данном коллективе;

в) не исключен и конфликт между объективными возможностями выбора, с одной стороны, и нерасположенностью личности к принятию решений.

В последних двух случаях фактор потенциала выбора может отрицательно сказаться на социально-психологическом климате и уровне эффективности деятельности коллектива.

2. Потенциал обновления. Характеризует диапазон как объективных возможностей, так и субъективных притязаний членов коллектива применительно к темпам и масштабам перемен, которые могут быть в рамках как предметной, так и коммуникативной деятельности.

Значимость данного потенциала определяется присущей человеческому мозгу потребностью в обновлении информации, без удовлетворения которой невозможна длительная включенность индивида в деятельность. Здесь, как и в предыдущем случае, есть основания различать два аспекта: объективный и субъективный. **Объективна** характерная для коллектива степень, глубина, масштабность и количество объективных перемен в единицу времени. Субъективен уровень предрасположенности к ним членов коллектива: их потребность, стремление к переменам и обновлению основных условий деятельности (предметных и коммуникативных).

Существуют две модели действия данного потенциала:

а) объективные характеристики потенциала обновления находятся в полном соответствии с субъективными, что возможно как при его достаточно низком, так и при высоком уровне развернутости;

б) объективные и субъективные характеристики потенциала обновления находятся в конфликтном состоянии.

Иногда совмещаются оба варианта, когда объективные или субъективные характеристики этого потенциала одной части коллектива, будучи достаточно динамичными, сталкиваются с нединамичностью, консервативностью других членов этой же рабочей группы.

3. Потенциал признания. Характеризует как объективные условия внутриколлективной деятельности, направленные на поощрение индивида, так и его субъективные притязания на тот или иной уровень положительной оценки своей деятельности коллективом.

Важность потенциала признания в структуре показателей СПК определяется принципиальной значимостью для человека механизма обратной связи с окружающей его социальной средой. Подчеркивая огромную роль поощрения и одобрения человеческой деятельности окружающими как важнейшего фактора благоприятного психического состояния индивида, известный канадский биолог Г. Селье отмечал, в частности, что для него лично «жажда одобрения и признания была одной из главных движущих сил на протяжении всей жизни». Лев Толстой в юности мечтал, как его окружает толпа людей, которые его за что-то очень благодарят.

Структура потенциала признания включает в себя объективные по отношению к личности условия внутриколлективной деятельности, в той или иной мере удовлетворяющие потребность последней в признании, и субъективные стремления личности к признанию ее коллективом, уровень притязаний личности на ее оценку коллективом в соответствии с ее собственной самооценкой.

Как и в предыдущих случаях, возможны варианты ситуаций:

- а) соответствие на почве низкого потенциала;
- б) несоответствие на почве высокого уровня притязаний;
- в) соответствие субъективных притязаний и объективных условий их удовлетворения при высоком уровне самого потенциала;
- г) несоответствие на почве системы поощрения, превосходящей реальный потенциал притязаний.

4. Потенциал самовыражения. Характеризуется стремлением к самовыражению, то есть к проявлению всех тех особенностей, склонностей и дарований, которые сформировались у него в течение жизни.

Стремление к самовыражению является одним из важнейших проявлений личности. Человек стремится утвердиться в своей неповторимости. Объективные условия самовыражения личности в коллективе целесообразно стимулировать прежде всего применительно к его функционально-ролевой деятельности.

Важно учитывать, насколько условия труда соответствуют психическому состоянию, профессиональному опыту, творческой направленности личности, насколько они совпадают или расходятся с тем, в чем человек видит свое признание, свой способ творческого самовыражения. Потребности самовыражения и признания органически взаимосвязаны. Это две важнейшие стороны целого комплекса духовных потребностей человека, играющих роль мощных стимуляторов его активности.

5. Потенциал психической напряженности. Характеризуется уровнем и диапазоном психического напряжения, которого требует от работника его повседневная деятельность.

Критериями для определения уровня оптимальности психического напряжения является соответствие объективных и прожективных характеристик напряженности, что дает наибольший рост производительности труда, с одной стороны, и простор для развития личности — с другой. Последнее может быть определено через реализацию потенциала выбора, обновления и самовыражения. Специфическая задача измерения данного потенциала состоит в том, чтобы найти оптимальную меру психической напряженности в ситуации соответствия объективных условий и предпочтений личностью и коллективом достаточно напряженной деятельности. Г. Селье отмечал в связи с этим, что большинству людей в равной мере не нравится и отсутствие стресса, и избыток его. Поэтому каждый должен тщательно изучить себя и найти тот уровень стресса, при котором он чувствует себя наиболее комфортно, какое бы занятие он не избрал.

6. Потенциал определенности. Это степень четкости, фиксированности, определенности тех требований, которые предъявляются характером работы и руководством к члену коллектива.

Значение фактора определенности в работе трудно переоценить. От степени определенности, четкости и ясности тех обязанностей, которые должен выполнять тот или иной член коллектива, самым

прямым образом зависит успех общего дела. Естественно, что без четкости в работе не может быть и требовательности.

Потенциал определенности также проявляется в психическом состоянии, деятельности, потребностях и притязаниях отдельного индивида. Применительно к личности это прожективная характеристика ее предпочтительной ориентации на большую или меньшую степень определенности заданной извне деятельности. Потенциал неопределенности играет разную роль в зависимости от характера труда коллектива. В условиях творческой деятельности степень неопределенности должна быть значительно более высокой, чем в условиях нетворческой работы.

Оптимальным же в качестве фактора СПК коллектива должно быть такое соотношение степени объективной определенности с соответствующим уровнем притязаний личности, которое бы коррелировало с наибольшей производительностью коллектива и развернутостью духовного потенциала личности.

### **12.3. Факторы, влияющие на морально-психологический климат**

Социально-психологический климат коллектива является существенным фактором жизнедеятельности человека, оказывающим влияние на всю систему социальных отношений, на образ жизни людей, на их повседневное самочувствие, работоспособность и уровень творческой личностной самореализации. В свою очередь, сам социально-психологический климат зависит от большого числа факторов, положительно или отрицательно воздействующих на него. На некоторые из них руководителю можно оказать влияние, а на некоторые — нет. Эти факторы разделяют на внешние и внутренние.

Внешние факторы порождаются событиями, происходящими за пределами организации. К ним относят проблемы в семьях, социальные проблемы региона, катастрофы и т. д.

Все, что случается в семье, очень быстро сказывается на самочувствии работников. Так как внешние факторы находятся за пределами прямого контроля руководителя, то он должен быть очень опытным и внимательным, чтобы по возможности избавиться от их влияния. Например, работник испытывает определенные финансовые затруднения и постоянно думает о том, как их преодолеть. Состояние депрессии не позволяет ему успешно справляться с производственными заданиями. Руководитель в процессе беседы может выяснить эти проблемы и принять соответствующее решение. Он оценивает степень влияния данного фактора, определяет возможность его нейтрализации.

На крупных предприятиях, фирмах создаются социологические и психологические службы, которые следят за состоянием социально-психологического климата и выявляют факторы, дестабилизирующие его. Одновременно сотрудники данных служб могут оказывать психологическую помощь нуждающимся в ней работникам организации. В случае необходимости специалисты этих служб беседуют с руководителями и дают профессионально рассчитанные и выверенные рекомендации и советы по особенностям общения с подчиненными. Эти службы могут существенным образом сокращать масштабы конфликтов или даже гасить их полностью.

#### **К внутренним климатообразующим факторам относятся:**

**1. Стиль руководства**, который непосредственно влияет на настроение, поведение людей, на их взаимоотношения. Степень удовлетворенности стилем и его мотивационные последствия формируют отношение к работе.

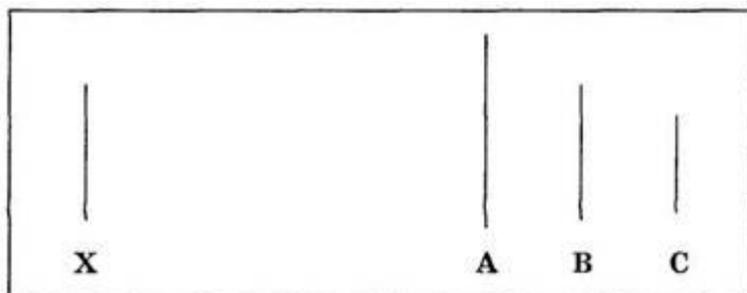
**2. Отлаженность трудового процесса.** Здесь речь идет о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях, в которых трудится человек. Недовольство работников организацией дела отрицательно сказывается на социально-психологическом климате.

**3. Личные качества работников.** Через них преломляются все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Лица, склонные конфликтовать, нетерпимые к мнению других, с завышенной самооценкой, необоснованным уровнем притязаний и низкой культурой поведения провоцируют ухудшение социально-психологического климата.

**4. Корпоративная (групповая) культура**, которая, будучи фактором группового сознания, утверждает определенные межличностные отношения в коллективе в качестве общей ценности. При

сильном групповом самосознании лица, посягающие на общую ценность, подвергаются осуждению, чем социально-психологический климат страхуеться от нарушений.

**5. С этим фактором сочетается такое явление как групповое давление** на личность. В начале 50-х гг. XX века С. Аш провел серию исследований влияния давления группы на индивида. В одном из экспериментов Аша семь человек сидели за столом и оценивали длину линий. Только один из испытуемых был настоящим (т. е. наивным). Другие шесть были сотрудниками экспериментатора, их задача состояла в том, чтобы оказывать прямое давление на неосведомленного испытуемого. Исследование было объявлено тренировкой зрительного восприятия, а испытуемые должны были сравнивать длину линий на одной карточке с длиной трех линий на другой карточке (см. рис. 7).



*Рис 7. Исследование конформности в эксперименте С. Аша*

Затем экспериментатор спрашивал испытуемых, равна ли длина линии X длине линий A, B или C. Аш намеренно выбрал очень простое задание, так, чтобы испытуемые, будучи в одиночестве, всегда давали правильный ответ. Аш хотел выяснить следующее: что произойдет, когда все шесть его сотрудников дадут один и тот же неправильный ответ? Скажет ли истинный испытуемый о том, что он на самом деле видит, или на него повлияет единодушное мнение группы и он ему подчинится и даст тот же самый ответ, как и все остальные? Аш организовал эксперимент так, чтобы настоящий испытуемый всегда был шестым, и у него была возможность услышать пять других мнений перед тем, как высказать свое. Почти в одной трети случаев испытуемый поддавался давлению группы и давал ответ, который не считал верным. Подобную подверженность давлению группы называют конформизмом. Конформизм по отношению к групповым нормам рассматривают как процесс организации человеком социальных сигналов, помогающий ему понять, какую реакцию от него ожидают и какими могут быть последствия, если он поведет себя по-другому.

**6. Психологическая совместимость и перебиваемость людей в рабочих группах**, которая означает способность людей к взаимодействию в связи с их социальными и психофизиологическими качествами. Психологическая совместимость определяется совокупностью личностных качеств, а срабатываемость прежде всего зависит от стиля работы. Трудности взаимодействия порождают стресс, который сказывается на общем настрое отдельных людей и группы в целом.

**7. Соотношение мужчин и женщин в коллективе** иногда также оказывает влияние на климат. Психологи рекомендуют при возможности смешанные по половому составу коллективы. Женские коллективы более подвержены колебаниям социально-психологического климата, чем мужские.

**8. Размеры первичного коллектива.** Оптимальными психологи считают средние коллективы от 10 до 20 человек. Большие первичные коллективы (более 25 человек) склонны распадаться на отдельные группировки, в меньших затрудняется нахождение психологически совместимых лиц по причине ограниченности выбора. Практика и исследования подтверждают, что в оптимальных по численности коллективах создаются наиболее благоприятные условия для установления здорового микроклимата, так как люди оказываются в постоянном деловом и дружеском общении, что способствует сплоченности. Это условие сложно выполнить, так как размеры рабочей группы диктуются объемом, характером и номенклатурой работ.

**9. Возрастная структура коллектива.** Опытным установлено, что для большей стабильности коллектива желательно комплектовать его разными по возрасту работниками. Исследования показали, что более стабильные коллективы там, где совместно трудятся 40 % работников с опытом и стажем работы и 60 % молодых работников. Коллектив, состоящий из людей одного возраста, имеет тенденцию замыкаться на интересах своего возраста. Сочетание в производственной группе людей разного опыта, профессионального мастерства, как правило, дает положительный результат, «размыкая» это

сосредоточие работников на себе самих и своей деятельности. Младшие с уважением относятся к старшим, а старшие помогают младшим, передают свой опыт. Однако такое отношение не складывается само — менеджеру нужно формировать данный стиль отношений во вверенном ему коллективе.

**10. Одним из существенных факторов является физическая удаленность работающих членов коллектива.** Человек, работающий рядом, чаще воспринимается как лучший друг, чем тот, кто работает дальше.

11. Важным является наличие в помещении **предметов, провоцирующих агрессию.** Д. Старт описывает исследование наличия неодушевленных предметов на поведении членов группы. В группе студентов колледжа, которых в целях эксперимента разозлили, одни находились в комнате с ружьем, другие — в комнате в ракеткой для бадминтона.

Затем студентам предоставили возможность применять к другим то, что, как они думали, является электрошоком. Студенты, которые находились близко от ружья, стремились включить более мощный электрошок, чем те, кто находился возле ракетки. Простое присутствие предмета, ассоциировавшегося с агрессией, привело к возрастанию агрессивности их поведения.

Заслуживает внимания стратометрическая концепция коллектива, разработанная А. В. Петровским. Согласно этой концепции, в качестве отношений, определяющих состояние и уровень развития коллектива, выступает не та или иная удовлетворенность или механическая сплоченность, а предметное взаимодействие и взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, то есть ее реальным содержанием.

С точки зрения Петровского, в коллективе можно выявить определенные уровни, или слои (страты), групповой активности. Первый, поверхностный слой, образуют особенности взаимодействия: ведущих и ведомых, совместимых и несовместимых, контактных и неконтактных и т. д.

Второй слой, лежащий глубже, образуют собственные признаки коллектива как общности людей, где их эмоциональные отношения и взаимодействие опосредуются содержанием совместной деятельности, ее целями, задачами, ценностями.

Третий слой, глубинный, образуется из тенденций отдельных личностей соотносить свою активность с социально значимой совместной целенаправленной деятельностью.

Также на формирование социально-психологического климата влияют национальный состав, религиозные, расовые и другие обстоятельства.

## 12.4. Пути регуляции социально-психологического климата

Социально-психологический климат складывается под воздействием психологических механизмов регуляции коллективной деятельности — адаптации, коммуникации и интеграции (СНОСКА: В. Ю. Дорошенко. Деловое общение в рабочей группе. // Психология и этика делового общения. / Под ред. В. Н. Лавриненко. М., 1997.).

**Социально-психологическая адаптация** предполагает активное принятие и усвоение ценностей и норм, сложившихся традиций новыми членами рабочей группы. Без нее невозможно включение в неформальную структуру, использование принятых в данной группе форм реализации индивидуальных качеств, самореализация личности.

Коммуникация предполагает активный обмен информацией и взаимное духовное обогащение членов группы. Через коммуникацию осуществляется не только управление производством, но и формирование социально-психологического климата. Руководитель должен следить за тем, чтобы сотрудники, в разумных пределах, имели возможность общаться друг с другом и вместе с тем в корне пресекать обсуждение подробностей личной жизни коллег в их отсутствие, сплетни и доносы.

Успешная реализация процесса интеграции приводит к превращению коллектива в сплоченный, саморегулирующийся социальный организм, хорошо приспособленный к совместно-индивидуальной деятельности. Организованность, сработанность и психологическая совместимость позволяют рабочей группе самостоятельно выбирать оптимальные формы деятельности, обеспечивающие успешное

выполнение задания и наиболее полное раскрытие индивидуальности, творческого потенциала каждой личности.

Один человек, даже наделенный руководящими полномочиями, благоприятный социально-психологический климат в коллективе не создаст. Это дело рук всего коллектива в целом. Поэтому очень важно, чтобы в коллективе не только один менеджер упорно отстаивал стабильное положение и созидательное, конструктивное начало во всех делах. Опытные, квалифицированные работники могут оказать огромную помощь в устранении волнений, пессимизма, упадничества и даже паники в коллективах. Следовательно, коллектив нужно воспитывать.

Воспитание — это устойчивый, целостный, едино-направленный процесс воздействия на социальные установки и ожидания людей, осуществляемый в соответствии с определенными целями.

Воспитательные воздействия могут носить и неосознанный характер. Даже ставя определенные цели, руководитель зачастую не осознает того, что пользуется неадекватными этим целям воспитательными средствами, или наоборот, может интуитивно выбирать правильные методы и средства воздействия.

Основным результатом воспитанности можно считать уровень осознания и навыки поведения отдельного человека или группы людей.

Что важно **осознавать** личности в коллективе? Прежде всего, степень причастности к организации, социальную значимость выпускаемой продукции или оказываемой услуги и личную выгоду от выполняемой деятельности.

Какие навыки поведения важно сформировать? Прежде всего, **навыки скоординированной деятельности**, обеспечивающие трудовой процесс. Эти навыки, выражающиеся в конкретном стиле поведения, предполагают определенные групповые нормы, статусную иерархию и социальные установки.

**Групповые нормы.** Человек в сфере само собой разумеющихся понятий и конвенциональных норм чувствует себя свободным и в отношении ограничений.

**Статус** как положение личности в группе — явление жесткое. Слаженный коллектив имеет четкую статусную структуру, в которой каждый работник знает свое место. Руководитель, заботящийся о благоприятном социально-психологическом климате в коллективе, должен проанализировать особенности личности и деятельности рабочей группы и так сформировать статусную структуру, чтобы она максимально соответствовала целям и задачам организации, с одной стороны, и свела бы рабочую группу в единый комплекс с четко закрепленными социальными ролями и статусными позициями.

Статус личности необходимо поддерживать: строгий окрик вышестоящего руководителя на менеджера среднего звена в присутствии подчиненных сводит «на нет» все усилия по формированию благоприятного социально-психологического климата.

**Установка** как готовность к действию строго определенным образом приобретает в основном посредством следующих социально-психологических механизмов: подражания, заражения, убеждения. В повседневной жизни эти механизмы в чистом виде никогда не встречаются, а представляют собой специфический конгломерат, дополненный и искаженный личностными представлениями, целями, ценностями и условиями трудовой деятельности.

Немецкие психологи Г. Гибш и М. Форверг указывают, что при подражании люди научаются способам поведения и реагирования без применения каких-либо методов и приемов воздействия. Иными словами, подражание является спонтанным формированием установки. Ученик в мастерской «ведет себя» по примеру своего мастера, хотя и не получает от него прямых указаний, касающихся плохого или хорошего поведения по отношению к начальству или другим работникам.

Дж. Доллард и Н. Миллер установили, что имеются четыре основные группы лиц, вызывающие особенно сильное стремление к подражанию:

- 1) лица, старшие по возрасту;
- 2) лица, превосходящие по социальному статусу;

- 3) лица, превосходящие по уровню интеллекта;
- 4) лица, превосходящие в умении в какой-либо практической области.

Следовательно, стремление к подражанию вызывают в особенности такие люди, которые владеют способами поведения, охотно воспринимаемыми подражающим лицом или даже вызывающими его восхищение. При этом стремление к подражанию направлено и на такие виды реакции (и готовности к ней), которые совсем не обязательно должны быть реально связаны с качеством, вызывающим восхищение. Обязанность руководителя — по возможности следить за тем, чтобы идентификация была положительной, т. е. чтобы новички подражали профессионально и нравственно зрелым сотрудникам.

**Идентификация** связана с формированием чувства принадлежности к группе в процессе межличностного общения. Процесс протекает на трех уровнях: эмоциональном — способность сопереживания, или эмпатии; ценностно-мировоззренческом — способность стать на точку зрения другого человека; поведенческом — воспроизводство образцов поведения.

Идентификация облегчается:

- 1) по отношению ко всем лицам, которые вызывают стремление к подражанию;
- 2) в неясных, запутанных, непривычных ситуациях, для которых еще не существует общественно санкционированных образцов поведения;
- 3) у лиц, которые являются «обучающимися» и поэтому должны вначале приспособлять свое поведение к новым для них ситуациям;
- 4) у лиц, которые по своему характеру не уверены в себе и (или) страдают чувством неполноценности. Благодаря идентификации с авторитетным человеком они субъективно приобретают необходимую им уверенность.

В механизме идентификации важную роль играет антиидеал, который содержит такие особенности поведения, которые человек не хочет или не должен демонстрировать. В антиидеале сосредоточено то, с чем не хотят себя идентифицировать. Антиидеал обычно выражен ярче, чем идеал. Многим людям легче рассуждать дихотомически, и поэтому при определении понятий они обычно пользуются методом «от противоположного»: «добрый» — это «не жадный» и т. д. Руководителю, работающему с механизмом идентификации, необходимо сориентировать группу на обе стороны поведенческой реальности: на идеальную и антиидеальную как противоположные стороны трудовой деятельности и общения.

Координация бывает пространственная, временная и информационная. В случае пространственной координации однородных трудовых операций речь идет в основном о простом суммировании сил. Известно, что кирпичи для кладки стены, которые передаются «по цепочке», будут у цели быстрее, чем когда их несут отдельные рабочие, хотя и в том же числе. Таким же образом пять человек могут нести бревно большего веса, чем позволила бы сумма их индивидуальных сил. Работники в организации, как правило, хорошо знают этот координационный эффект, но они не учитывают его обратного действия: в больших группах каждый новый человек уменьшает усилия оставшейся части команды и в силу этого происходит так называемая «социальная разгрузка». Явление социальной разгрузки не всегда негативно: при потере работника группа некоторое время трудится более эффективно.

В случае координации однородных трудовых операций во времени суммирование сил более сложно. Здесь суммируются не столько силы как таковые, но и их возможные преимущества и недостатки, то есть их качество. При одновременном действии однородных сил компенсируются их недостатки и увеличивается преимущество. Так, пятеро людей, занятых поисками потерянной вещи, найдут ее с большей вероятностью, чем один человек, которому дано на это в пять раз большее время. Решающая дополнительная производительность достигается не этой общей направленностью, а путем одновременного и комбинированного использования разнокачественных производительных способностей. В то время как в случае пространственной координации единичных сил они должны непременно направляться на объект в одинаковом смысле, при координации во времени общая производительность повышается благодаря независимости отдельных производителей. Работники в целом знают, чья роль в выпуске продукции или оказании услуг наиболее велика, но каждый стремится преувеличить свою собственную роль и, соответственно, преуменьшить роль другого человека. Отсюда возникают обиды при материальном и моральном стимулировании, понижается удовлетворенность трудом.

Координация информационная направлена на преодоление неопределенности при совместных действиях. Она определяется, с одной стороны, заданностью целей и операций, а с другой — контролем деятельности. Коллектив должен владеть информацией об условиях работы, ее вознаграждении, перспективах, чтобы быть уверенным в стабильности развития организации и, как следствие, стабильности жизни каждого отдельного работника. Если такой информации руководство вовремя не предоставляет, то возникают разнообразные слухи, часть из которых может носить откровенно дестабилизирующий характер (например, слухи-пугалы).

Руководство социально-психологическим климатом более эффективно, если объекты, действия и информация в кооперации людей координируются в одну общую силу.

# Глава 13. Межличностное общение в управлении

## 13.1. Общение и управление

С точки зрения функционального анализа управленческой деятельности, общение есть не столько условие, сколько компонент, самостоятельная часть этой деятельности. Р. Л. Кричевский (СНОСКА: Кочеткова Н. И. Психологические основы управления персоналом. М., 1999. С. 302.), анализируя управленческую деятельность, связывает общение с тем, что оно определяется как «коммуникативно-регулирующая» или «коммуникативно-организационная» функция руководства. Управленческое общение обеспечивает эффективность и даже саму возможность управленческих действий и одновременно компонент этой самой деятельности, специфическое управленческое действие.

Управленческое общение — это особый, специфический вид общения. От других видов общения оно отличается тем, что через него и посредством его решаются управленческие задачи. Поэтому управленческое общение определяют как особый вид общения, целью и результатом которого является решение специфических управленческих задач.

Управленческое общение, как и любое другое, имеет три стороны:

- 1) коммуникативную (обмен информацией);
- 2) перцептивную (восприятие друг друга в процессе общения);
- 3) интерактивную (совместная деятельность или обмен действиями в процессе общения).

В реальном процессе общения все они переплетены и взаимно обуславливают друг друга. "Управленческое общение имеет специфическую структуру и как бы вплетено в ткань любого управленческого действия: от 2/3 до 3/4 рабочего времени менеджеры тратят на различные виды общения.

Правильно организованное управленческое общение является катализатором управленческой деятельности. Наоборот, отсутствие умений и навыков управленческого общения, недостаток коммуникативной культуры руководителя ставят под вопрос успешную работу и его самого, и подчиненных. Владеть приемами, умениями и навыками управленческого общения, выработать в себе коммуникативную культуру не менее важно, чем овладеть управленческими действиями. Здесь важно учитывать, что не всегда общение, управленческое по форме, является управляющим по существу. Управляющим оно бывает только при наличии, как минимум, двух условий:

- 1) посредством его решаются управленческие задачи;
- 2) его участники получают возможности для самореализации, самосовершенствования, достижения успеха.

Только при выполнении этих двух условий управленческое общение будет эффективным по существу. Известный психолог А. Ю. Панасюк видит принципиальную важность управленческого общения в том, что в процессе него подчиненный не просто понимает, чего хочет руководитель, но и внутренне принимает позицию начальника. Это положение Панасюк называет **Первым законом управленческого общения**.

Действительно, если подчиненный понял руководителя, это еще не значит, что он согласен с требованием шефа. Отсюда возможны различные нарушения в выполнении поручений практически на всех уровнях общения: на первом, когда отдаются распоряжения, указания, на втором — когда выполнение задания контролируется, и на третьем, когда выполненное подчиненным действие получает оценку.

Конфликты, возникающие между руководителем и подчиненным, чаще всего возникают в процессе выдачи распорядительной информации, когда оказывается наиболее сильное влияние на подчиненного.

Практически любое дело можно выполнить плохо, удовлетворительно, хорошо и отлично. Когда человек делает что-то без желания или вопреки желанию, то это не обязательно плохо, но и не отлично, так как делать дело отлично — значит искать новые, более эффективные пути решения задачи, включать свой творческий потенциал, проявлять инициативу, чтобы сделать лучше. Если подчиненный не согласен с требованием руководителя, то он либо будет делать все в пределах требований, чтобы только не быть наказанным, либо на свой страх и риск выполнять задачу так, как считает нужным.

Для установления взаимопонимания между руководителем и подчиненным на стадии выдачи распорядительной информации важно: единство профессионального языка, учет уровня интеллекта, полнота информации, логичность изложения и сконцентрированность внимания на проблеме. Информацию нужно выдавать таким образом, чтобы она:

- не противоречила бы взглядам подчиненного, позициям по какому-либо вопросу;
- показать подчиненному его интерес в выполнении данного задания данным образом.

Иногда подчиненный сопротивляется только потому, что руководитель не нравится ему как человек. В таком случае нарушенные когда-то (этот факт нужно выяснить и проанализировать!) взаимоотношения из делового конфликта перешли в эмоциональный. Разбрасываться кадрами, увольняя недоброжелателей, руководитель не станет, но, как правило, переходит от убеждения к принуждению, что в целом также неблагоприятно скажется на результате работы. Поэтому с самого начала общения с подчиненными руководитель должен учитывать **Второй закон управленческого общения**: при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение (симпатия, привязанность, дружба или любовь), и наоборот, труднее принимают (а нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение (неприязнь, антипатия, ненависть).

Панасюк рассматривает шкалу отношений (см. рис. 8), на которой отражены особенности отношения подчиненных к своему руководителю.

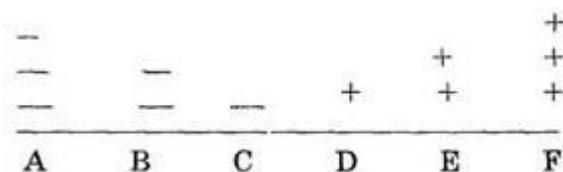


Рис 8 Шкала отношений

Точка F символизирует подчиненного, который, что называется, боготворит начальника. Точка A символизирует его антипода, у которого негативное отношение к руководителю. Точка E — подчиненного, который настолько хорошо относится к руководителю, что его можно назвать единомышленником. Точка D — подчиненного, который относится к руководителю неплохо. Точка B — подчиненного, который испытывает к начальнику явную антипатию, не настолько, как A, но явно недолюбливает шефа. Точка C — подчиненного, который относится к руководителю скорее отрицательно, чем положительно, что проявляется в мелких «шпильках», негативных суждениях среди коллег. Нейтральных отношений здесь не бывает.

Задача руководителя — перевести подчиненных, находящихся в левой части шкалы, в правую. Руководителю нужно сформировать аттракцию, вызвать к себе симпатию, для чего он должен:

- 1) выглядеть, как приятный человек;
- 2) действовать, как приятный человек;
- 3) удовлетворять основные потребности, возникающие в ходе общения.

Рассмотрим эти требования более подробно.

## 13.2. Восприятие человека человеком

### Восприятие физического облика человека

Термин «социальная перцепция», т. е. социальное восприятие, впервые был введен американским психологом Дж. Брунером. Он обратил внимание на то, что, несмотря на все индивидуальные различия, существуют какие-то общие, вырабатываемые в общении, в совместной жизни социально-психологические механизмы восприятия. Брунер провел целую серию экспериментов по изучению восприятия и показал, что восприятие как предметов, так и других людей, зависит не только от индивидуально-личностных, но и от социокультурных факторов. Например, дети из бедных семей воспринимали размеры монеток больше их реальных размеров, а дети из богатых семей, наоборот, меньше.

Формирование образов людей подчиняются тем же законам, по которым складывается образ любого объекта. Но в восприятии человека человеком есть свои специфические черты, важнейшей из которых является понимание его личности.

В познании человеком других людей выделяются этическая (хорошо — плохо), эстетическая (красиво — некрасиво) и аксиологическая (ценно — не ценно) характеристики. Люди строят свое поведение, чтобы максимально благоприятно быть воспринятыми другими людьми. В познании других людей человек исходит из определенных норм, принятых в его культуре, что определяет характер восприятия и интерпретацию их внутреннего мира.

Информация, которая поступает в процессе взаимодействия людей к каждому из участников, складывается, во-первых, из тех сигналов, которые человек в ходе совместной деятельности получает непосредственно от других участников. Во-вторых, в нее обязательно входит информация, которую он прямо черпает о себе через посредство своих экстеро-, про-прио и интерорецепторов, сигнализирующих ему о ходе его собственного участия в деятельности, достигнутых результатах, его состоянии и т. д. В-третьих, он постоянно получает информацию о внешних для всех участников деятельности условиях, в которых, а может быть, благодаря которым, эта совместная деятельность разворачивается. В-четвертых, он получает информацию **об общих итогах деятельности**. Следовательно, информация о другом человеке весьма далека от объективности и в значительной степени зависит от субъекта восприятия.

Именно за счет субъективности восприятия образы людей, раз сформировавшись, являются удивительно постоянными: человек уже повзрослел, по-другому одевается, стал важным начальником, а школьные друзья называют его Колькой или Машкой и ждут того поведения и тех суждений, к которым привыкли.

Почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности другого человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: темперамент, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. И чем менее нейтральны отношения, чем более люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок. Например, **ошибка неравенства** возникает, когда при встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Однако эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

Информация о превосходстве обычно так или иначе «закладывается» в одежду и манеру поведения, в которых всегда есть элементы, свидетельствующие о принадлежности человека к той или иной социальной группе или его ориентации на какую-то группу. Эти элементы служат знаками групповой принадлежности и для самого человека, и для окружающих его людей. Понимание своего места в группе, в той или иной иерархии, а также положения других людей во многом определяют общение и взаимодействие. Поэтому выделение превосходства какими-то внешними, видимыми средствами, всегда существенно.

Ошибка привлекательности при восприятии человека заключается в том, что если человек нам нравится внешне, то одновременно мы склонны считать его более умным, хорошим, интересным и т. д., т. е. переоценивать многие его личностные характеристики. Например, в эксперименте учителям были

предложены для оценки «личные дела» учеников и ставилась задача определить уровень интеллекта, планы на будущее, отношения со сверстниками. Секрет эксперимента состоял в том, что для оценки давалось одно и то же дело, но с разными фотографиями — красивых и некрасивых детей. Красивые дети получили более высокую оценку своих возможностей.

Привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она, прежде всего, носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности. И привлекательность — не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

**Ошибка отношения к воспринимающему.** Люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Психологи, выявив мнения испытуемых по ряду вопросов, ознакомили их с мнениями по тем же вопросам, принадлежащим другим людям, и просили их оценить эти мнения. Оказалось, что чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственным от него ожидали. Убеденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласия с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не замечали.

Данные ошибки очень живучи, потому что задачей первого впечатления является быстрая ориентировка в ситуации. Для людей как социальных существ главное — определение вопроса о групповой принадлежности партнера. Однако стереотипизация вызывает оценку и неизвестных еще пока свойств и качеств, что может привести к неадекватному общению в дальнейшем, когда результаты первого впечатления некоторое время продолжают действовать.

Общение как взаимное восприятие было описано еще в конце XIX века Дж. Холмсом, который, исследуя общение двух субъектов, показал, что реально в этой ситуации наличествует не два, а восемь субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри: четыре позиции Джона и четыре позиции Генри:

1. Джон, каков он есть сам по себе.
2. Джон, каким он сам себя видит.
3. Джон, каким его видит Генри.
4. Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри.

Соответственно, у Генри тоже четыре позиции.

Таким образом, в восприятии физического облика человека важна не внешность сама по себе, а ее знаковость в отношении к воспринимающему объекту и системе его потребностей.

## **Восприятие функциональных признаков человека**

Если восприятие физического облика человека имеет, прежде всего, отношение к его личности, то восприятие функциональных признаков, скорее, происходит в системе определения его намерений. К функциональным признакам относят голос, направление взгляда, мимику, пантомимику, проксемику.

Голос является одним из компонентов облика и влияет на впечатление, производимое человеком на окружающих. Голосу каждого человека присущи определенный ритм, отрывистость или плавность произношения, характерность интонации, большая или меньшая музыкальность. Эти свойства, а также высота и тембр, делают голос каждого человека индивидуально своеобразным и влияют на то впечатление, которое складывается о владельце голоса у воспринимающего его индивида.

Восприятие голоса дает человеку знание не только о состоянии владельца, но и о его возрасте, причем возраст по голосу может быть назван с точностью до десяти лет. Устанавливается, экстравертированный или интровертированный тип личности характерен для его владельца.

В создании впечатления о воспринимаемом человеке большую роль играет и его речь. Как известно, и устной, и письменной речи любого человека присущ ряд индивидуальных особенностей. К ним относятся характерная для данного человека скорость речи, длина фраз, типичные для него конструкции предложений, использование прилагательных, наклонений глаголов, употребление жаргонных словечек, метафор, грамматические ошибки и оговорки, расстановка ударений и пр. Стиль речи, характерный для воспринимаемого человека, оценивается другой личностью с точки зрения соответствия определенным речевым эталонам, сформировавшимся у этой личности, и сказывается на общем мнении, которое складывается у нее о воспринимаемом объекте.

Особенно важно человеку следить за своим голосом, когда он говорит по телефону. Здесь отсутствуют невербальные средства общения, поэтому люди манипулируют как содержанием информации, так и называемыми паралингвистическими составляющими речи: паузами, вздохами, междометиями и др. Паузу, как правило, нарушает тот человек, который соглашается с доводами собеседника.

В отличие от бесед по телефону, личные контакты более информативны: в них можно выявить не только информацию, но и сделать вывод о состоянии партнера по общению. То, как человек сидит, как двигается, как смотрит, может очень многое сказать о его характере, отношении к разговору, переживаниях и т. д.

Замечено, что люди систематически перемещают глаза в определенных направлениях — вверх, вниз, в сторону, в зависимости от того, какой тип модальности (зрительный, слуховой и пр.) у них активизирован. Такие движения глаз называют «глазными сигналами доступа». Представление о том, что честный человек отвечает на вопросы, не отводя взгляда от спрашивающего, не более чем заблуждение. Если вопрос обдумывают, то сосредотачиваются на нем, а не на человеке, его задавшем. Взгляд обязательно отводится, причем, для каждого человека индивидуально в определенную сторону в зависимости от того, к какой модальности и к какому времени этот вопрос относится. Однако здесь существуют и типичные способы реагирования, которые чаще всего соотносят с активизацией того или иного органа или их системы.

У большинства людей направление взгляда связано с определенными типами обработки информации. Для небольшого процента людей характерно обратное: они перемещают глаза в соответствии с зеркальным отражением такой схемы (именно поэтому так важно понаблюдать за человеком, прежде чем делать вывод о его размышлениях).

1. Направление взгляда направо и вверх — зрительное воспоминание. Это значит, что человек мысленно представляет образы предметов и ситуаций, которые он уже когда-либо видел и сохранил в своей памяти. Предполагают, что при таком представлении активизируется правое полушарие больших полушарий головного мозга, отвечающее за образную память. Человек как бы адресует вопрос к данным мозговым структурам. Стандартный вопрос, вызывающий такой тип обработки информации:

«Какого цвета глаза у вашей матери?» Иногда сосредотачивают внимание на том глазе, который лучше видит. В последнем случае возможно направление и налево вверх, если левый глаз видит лучше правого.

2. Направление взгляда вверх — зрительная конструкция. Человек мысленно представляет образы тех вещей и явлений, которые никогда раньше не видел, или представляет их не такими, какими видел. Вопрос, вызывающий такой тип обработки информации: «Как будет выглядеть оранжевый гиппопотам в малиновых пятнах?» В разговоре человек с преобладающей зрительной модальностью чаще всего употребляет такие выражения и слова: «Видишь, я был прав», «Посмотрим, что ты на это скажешь» и т. д. Данное направление взгляда связывают с активизацией теменной части больших полушарий головного мозга, которая отвечает за интеллект (СНОСКА: См.: А. Р. Лурия и современная психология / Под ред. Е. Д. Хомской, Л. С. Цветковой, Б. В. Зейгарник. М., 1982.).

3. Направление взгляда налево в сторону — слуховое воспоминание. Человек мысленно воспроизводит звуки, уже слышанные им раньше. Вопросы, вызывающие такой тип обработки информации: «Что я только что сказал?», «Как звенит ваш будильник?» и т. д. Иногда взгляд направлен в противоположную сторону, когда человек мысленно обращается к тому уху, которое лучше слышит. Обычно при заинтересованном слушании именно это ухо при наклоне головы оказывается выше другого.

4. Направление взгляда налево в сторону — **слуховая конструкция**. Человек старается мысленно услышать звуки, которые ему до этого не приходилось слышать. Вопрос, который может вызвать такой тип обработки информации: «Как бы прозвучало ваше имя, если произнести его наоборот?» и т. д. Это

направление взгляда связывают с тем, что человек обращается к центру переработки речевой информации, который в основном сосредоточен в левой височной доле больших полушарий головного мозга.

5. Направление взгляда налево вниз — слуховое замкнутое представление. Это разговор с собой, внутренний диалог. Вопрос, который может вызвать такой тип обработки информации: «Скажите себе что-нибудь такое, что вы обычно говорите наедине с собой» и т. д. Ключевыми словами, часто употребляемыми в разговоре человеком с преобладающей слуховой модальностью могут быть следующие: «Послушайте, неужели это так трудно?» и т. д.

6. Направление взгляда направо вниз — кинестетическое представление. Это мысленное воспроизведение эмоций, чувств прикосновения, движения мышц, прыжка, падения, полета и т. д. Вопросы, вызывающие такой тип обработки информации: «Как вы себя чувствуете, когда испытываете радость?», «Что вы чувствуете, когда бежите?», «Какое ощущение вы испытываете, когда прикасаетесь к сосновой шишке?» Люди с развитой кинестетической модальностью часто в разговоре употребляют выражения типа «Ты чувствуешь, как она поет?» и т. д. В зависимости от преобладания правой или левой руки направления могут меняться.

7. Направление взгляда вниз — «потупленный взгляд» — кинестетическое воспоминание. Человек неосознанно обращается к своему телу, вспоминая, где оно было и чем занималось. На вопрос: «Что ты там делал?» — человек припоминает о действиях в прошлом.

Наблюдая за направлением взгляда человека, можно понять, думает ли он о прошлом, будущем или настоящем. И даже распознать, когда он лжет. Например, на вопрос: «Были ли вы вчера у К. в 7 часов вечера?» — человек отвечает: «Нет», но при этом смотрит направо вверх, то есть, согласно описанной схеме, вспоминает реально происходившую ситуацию. Если бы его там не было, то взгляд был бы направлен вверх (если он визуалист), направо вниз (если он кинестетик), налево вверх (если он аудиалист). Следовательно, он лжет.

В. А. Лабунская приводит следующие мимические особенности взгляда человека, которые свидетельствуют о состоянии человека.

Вытаращенные глаза, которые раскрыты сверх нормы. Глаз представляет собой, подобно носу, рту и ушам, орган чувств. Ширина его раскрытия говорит таким образом о том, что хотят воспринять больше, чем обычно, информации. Нередко наряду с вытаращенными глазами отмечается и раскрытый рот. Эта поза выдает стремление ничего не упустить, когда все органы чувств приведены в оптимальную готовность к восприятию.

Полностью раскрытые глаза говорят об исключительно открытой натуре с повышенной чувственной восприимчивостью и готовностью к духовному, интеллектуальному восприятию, а также об общем интересе. Полностью раскрытые глаза также свидетельствуют об интеллектуальной продуктивности (глаз «воспринимает» творческие идеи), о представлениях, являющихся результатом воображения (например, у мечтательных детей), о невинности (многие мошенники используют до предела раскрытые глаза, чтобы вызвать доверие к себе).

**Открытые глаза** свидетельствуют об оптимистичном восприятии. Открытые глаза говорят о состоянии нормального интереса вплоть до оптимистической заинтересованности внешним миром.

**Потупленные глаза.** Если верхнее веко почти без напряжения прикрыто и закрывает верхнюю часть глаза, то в таком случае говорят о том, что взгляд потуплен. В качестве мимической формы потупленные глаза свидетельствуют о равнодушии, апатии, вялости, эмоциональной ослабленности, а иногда наоборот, об отчаянии или надменности. Человек с большим самомнением как бы говорит таким положением век, что для него не представляет никакого интереса смотреть на мир нормально раскрытыми глазами. Именно при данном выражении глаз важно учитывать и прочие сигналы поз. Если одновременно опущены уголки губ, то можно предположить высокомерное или пренебрежительное поведение.

**Приоткрытые глаза.** Это происходит, когда глазная щель сужена. На шкале выражений это позиция между потупленными и прищуренными глазами. Иногда прищуренные глаза означают концентрацию умственных процессов, например осмысление какой-либо идеи. Если это выражение глаз сочетается с их поворотом в сторону, то тогда оно выражает состояние нетерпеливого ожидания и лукавства.

**Прищуренные глаза.** Такое положение глаз выражает подчеркнуто вынужденную меру защиты и вызывается в большинстве случаев воздействием болезненных или обременительных раздражений, например ярким светом, едким дымом или при попадании в глаза инородного тела или вещества (например, мыльной пены). Кроме того, прищуренные глаза служат выражением общего дискомфорта, например физической боли, неприятных мыслей, следствия какого-то неприятного чувства. Иногда прищуренный взгляд служит для недоверчивого контроля, говорит о навязчивости и выражает агрессивность. Подоплека его может крыться в тайных негативных намерениях, коварстве или угрозе. Собственный взгляд при этом прямолинейно испытующ, а приоткрытое веко затрудняет партнеру получить желаемую информацию. Прибегая к такому взгляду, хотят выяснить намерения других и в то же время скрыть свои. Такой взгляд производит неприятное, колющее, холодное впечатление.

**Прищуривание одного глаза.** Используют в основном для тайного изъяснения с кем-либо. Когда прищуривание происходит с меньшим напряжением, это воспринимается как кокетство, в особенности если при этом голова склоняется набок и на губах появляется соответствующая улыбка. «Подмигивание», одна из форм прищуривания одного глаза, служит для установления тайного взаимопонимания.

**Глаза, закрытые без напряжения.** Во время сна или при желании не воспринимать больше никаких впечатлений глаза закрываются без особого напряжения. Тем самым выражается самоизоляция от внешних впечатлений и уход в себя. Тот, кто закрыл глаза, не хочет, чтобы его беспокоили. Причиной этого могут быть: раздумья и желание получить наслаждение (например, на концерте). Непринужденное закрытие глаз может быть использовано для подачи сигнала. Закрытые глаза выражают, что в дальнейшей ориентации нет необходимости, что все понятно.

**Движение веками.** Выразительная шкала движений век весьма обширна. У мужчин имеется в распоряжении более многочисленный набор сигналов, передаваемых с помощью глаз, чем у женщин. Это объясняется тем, что глаза являются ярко выраженным средством привлечения внимания, а роль чего-то активно добивающегося человека больше все же подходит мужчине, чем женщине.

**Мигание** — это подчеркнуто вынужденная реакция на воспрепятствование, что может быть обусловлено физически каким-либо инородным телом, но также и негативной причастностью к чему-либо, неуверенностью, смущенностью, нечистой совестью и нервозностью и т. д.

Взгляд глаз, параллельно **направленных на небольшое** расстояние говорит о том, что перед вами задумчивый человек, погруженный в мир собственных представлений, который лишь смутно воспринимает то, что происходит вокруг него (такой взгляд наблюдается и у людей, находящихся в состоянии алкогольного или наркотического опьянения). При случайных встречах с другими людьми он словно не замечает их. Преднамеренно этот взгляд используют в тех случаях, когда кому-то хотят продемонстрировать, что он для вас пустое место.

**Прямой взгляд** больше всего подходит для установления зрительного контакта. В человеческих взаимоотношениях этот взгляд свидетельствует о заинтересованности и уважительном отношении. В случае взаимного поворота друг к другу лиц взгляды встречаются на приблизительно одинаковой высоте. Это говорит о том, что собеседники общаются как бы на одном уровне, признавая себя равноправными партнерами. Прямой взгляд широко открытых глаз прямо в лицо другого человека свидетельствует о готовности откровенного и прямого общения. Без всяких тайных причин и околичностей такой взгляд сигнализирует о порядочности, уверенности в себе и прямом характере.

**Взгляд сверху вниз** может быть обусловлен разным ростом собеседников или разницей в занимаемых ими позах. Этот взгляд увеличивает расстояние между партнерами и придает хозяину взгляда чувство превосходства, а тому, на кого смотрят, — чувство неуверенности. Он может возникать из-за высокомерия, гордости, стремления властвовать, заносчивости и презрения.

**Взгляд снизу** может быть обусловлен невысоким ростом, соответствующей позой или опущенной головой. Взгляд снизу, обусловленный склоненной головой, выражает или подчинение, или агрессию. Но и в первом и во втором случае действие не доводится до конца. Полного подчинения нет, потому что человек, несмотря на склоненную голову, все-таки хочет видеть своего собеседника. В этой позе заключена некоторая доля недоверия и не выражена готовность к действию. Если такое направление взгляда обусловлено небольшим ростом, то часто невысокий партнер за счет принятия соответствующей позы или при помощи других вспомогательных средств предпринимает попытку установления прямого направления взгляда. Если причина в занимаемой позе, то тогда тот, кто чувствует себя слабее, будет стремиться занять такое положение, которое делает возможным прямой взгляд.

**Косой взгляд** может быть направлен как сверху, так и снизу. В первом случае он выражает снисходительность и презрение, во втором говорит об угодничестве. Косой взгляд бросают так, чтобы не попасться при этом. Уклончивый взгляд можно считать своего рода переходным элементом между прямым и косым. Такая уклончивость сигнализирует о бегстве, вытекающим из чувства подчиненности кому-либо. Уклончивый взгляд часто наблюдается в тех случаях, когда не хотят устанавливать зрительный контакт с другим человеком. Косой взгляд служит также для тайного наблюдения. Прямой взгляд, полный разворот лица, слишком явно демонстрировал бы, чем вызван интерес. При склоненной набок голове ввести в заблуждение гораздо легче. Если вы попадаетесь, то взгляд можно отвести, не меняя положения головы. Подлинный смысл этого взгляда выдают мимика, положение тела, напряжение. Такой взгляд часто используется во время разговоров по телефону, чтобы можно было сильнее сконцентрироваться на том, о чем идет речь.

**Блуждающий взгляд** выражает либо интерес ко всему сразу, либо — при отсутствии поиска — его отсутствие. В соответствии с той быстротой, с которой взгляд блуждает, можно судить и о любопытстве, и о конкретном поиске чего-либо, и о повышенной раздражимости, производимой впечатлениями, и об упрощенном переживании или болезненно ускоренной реакции. Если блуждание взгляда происходит вертикально по поверхности лица, когда наблюдается прямолинейное поднимание и опускание головы вверх-вниз, то это сигнализирует о повышенном интересе. В сочетании с улыбкой такой взгляд означает восхищение. Если взгляд сопровождается целенаправленно «прохладной» мимикой, тогда создается впечатление трезвого взвешивания, оценки, даже обиды.

**Фиксированный взгляд.** При фиксированном взгляде в большинстве случаев наблюдается сужение круговой мышцы и концентрированное напряжение мимики. Такой взгляд, направленный на собеседника, выражает осознание собственной силы и воздействия. У таких людей, выступающих перед аудиторией, наблюдается фиксация взгляда на какой-нибудь точке в пространстве.

Особенности взгляда, как видно, необходимо интерпретировать в совокупности с **видами, темпом и направленностью движений** человека.

Размашистые, словно охватывающие движения демонстрируют уверенность говорящего и свидетельствуют о том, что ему нечего скрывать. По малозаметным движениям, которые к тому же часто совершаются украдкой, можно судить о том, что говорящий не хочет привлекать к себе внимание. Подобные движения кажутся незначительными, неприятельскими, простыми, тактично сдержанными и корректными.

Темп движений бывает спокойный, оживленный и быстрый. Спокойное чередование движений свидетельствует о самообладании и концентрации. В этом случае можно говорить о жестах «большого человека». Демонстративная невозмутимость часто несет на себе отпечаток неискренности, как будто пытаются изобразить личность, превосходящую других. Спокойные движения импонируют и пробуждают внимание к себе. Они уместны в тех случаях, когда хотят быть понятыми и когда хотят вызвать доверие. Оживленные движения являются выражением импульсивности, веселого настроения, восхищения, а также несдержанности и гнева. Тот, кто демонстрирует оживленный язык поз тела, хочет либо увлечь за собой других, либо запугать их. **Быстрые** движения бывают, как правило, обусловлены живым темпераментом. Различают быстрые внутренние процессы, быструю самовозбудимость, незамедлительную реакцию и степень проявления жизненной силы. Движения могут быть быстрыми даже в тех случаях, когда налицо недостаток жизненной силы. Быстрые движения часто кажутся бесцельными, властными, возбужденными, раздраженными, взволнованными или рассеянными. И они производят соответствующее впечатление — наблюдателя охватывает беспокойство и растерянность.

Направление движений. Движения вперед свидетельствуют об интересе к тому объекту, в направлении которого мы движемся. Этот интерес может быть обусловлен позитивно или негативно, реально или потенциально. Точное значение можно вывести из дополнительно подаваемых сигналов. Движения назад демонстрируют тенденцию к отдалению. Нередко эти движения предвещают бегство, причем определяющей в отношении того, совершается уход (отступление) из-за неприятного ощущения или же оно переходит в бегство, является сила раздражителя. Если уход сопровождается произнесением каких-либо фраз, то тогда в большинстве случаев человек словно отрекается от того, что сам же и говорит. **Движения в сторону** ассоциируются с уклончивым поведением. Наклоненная в сторону часть тела ощущает себя уязвленной. Если мы «уклоняемся от слов», то голова при этом поворачивается в сторону. **Движения вверх** — к ним относятся также потягивание и желание вытянуться — они проистекают от стремления производить более сильное и внушительное впечатление. Иногда подобное «перерастание самого себя» свидетельствует о хорошем настроении, радости и уверенности в своих силах. **Движения вниз** говорят о стремлении производить уменьшенное впечатление.

## Мимика.

Под мимикой понимают движения мускулатуры лица. Мимика бывает сильно подвижная, малоподвижная, монотонная и сопряженная. **Сильно подвижная мимика** свидетельствует об оживленности и быстрой сменяемости восприятия впечатлений и внутренних переживаний, о легкой возбудимости от внешних раздражителей. Малоподвижная **мимика** указывает на постоянство душевных процессов. Подобная мимика ассоциируется со спокойствием, постоянством, рассудительностью, надежностью, превосходством и уравновешенностью. Малоподвижная мимическая игра может при сниженной активности (двигательная сила и темперамент) производить также впечатление созерцательности и уюта. Причиной **монотонной мимики** могут быть двигательные нарушения, скованность или парализованность. Такое поведение характерно при депрессивных состояниях, печали, эмоциональной бедности. Большинство мимических проявлений являются **сопряженными**. Они состоят из множества отдельных выражений, но связаны между собой. Высказывания вроде «он разинул рот и раскрыл глаза», «холодные глаза противоречат смеющемуся рту» и другие свидетельствуют о гармонии или дисгармонии эмоциональных процессов и их проявлений в конкретном случае.

Вспомогательную функцию выражения глаз в большинстве случаев выполняет **мускулатура** лба. Из-за связанных с активностью глаз мускульных движений образуются морщины. Продольные морщины над переносицей являются признаком зафиксированного в уме желания. Вертикальные морщины являются выражением душевного или физического напряжения. Причинами их возникновения могут стать твердая решимость, упрямство, своенравие, недовольство и раздраженность.

Поперечные морщины на лбу возникают при поднятых бровях и широко раскрытых глазах, что свидетельствует о желании воспринять как можно больше информации. Это мимика страха, ужаса, непонимания, удивления и неожиданного просветления (уяснения чего-то).

Очень информативными в выражении эмоций являются брови. Наморщенные брови обычно связаны с напряжением, критикой, неудовольствием, выходящем за рамки нормального физической или духовной деятельностью, гневом, бешенством и потрясением. Брови в виде выпуклого полумесяца — наоборот — выражают в определенных ситуациях удивление, недоумение, а в других, в сочетании с улыбкой — радость, удовольствие.

Если наморщить **нос**, то наискосок к спинке носа появится скопление морщин. Они свидетельствуют об отвращении, смущении, дискомфорте и неприязни. Процесс наморщивания носа является собой составную часть реакции на горечь, когда немного приподнимается и верхняя губа. При частом активизировании задействованных мышц образуется так называемая морщина чувствительного человека. При этом верхний кончик носогубной складки глубже врезается в угол носа. Если носогубная складка отчетливо заметна не только в своей верхней части, но и на участке от уголков носа до линии рта, то тогда ее называют также «интенсивной складкой». Она сигнализирует об энергичности, жизненной силе и способности переносить большие нагрузки.

**Рот** также в значительной степени определяет выражение лица. Рот — самая подвижная часть лица. Он — центр любой улыбки и всякой боли. Губы, выпяченные вперед, следует расценивать как враждебный выразительный сигнал, а если они поджаты, то это уже символ ухода в себя, производящий скорее впечатление испуга. Если поджатые губы напряжены, сжаты, этим выражается бессильный гнев. Если рот искажается во время разговора или смеха и чередование движений дисгармонично, то это выражает негативные стремления даже в том случае, если все остальные сигналы носят положительный характер и лицо кажется дружелюбным. Если рот скривлен в одну сторону и это не вызвано состоянием здоровья, то тогда можно говорить о склонности данного человека к издевательскому и презрительному отношению. Подергивание и дрожание рта является сигналом тревоги, предупреждением о повышенной нервозности и призывающим к осторожности. Опущенные уголки рта Дарвин называл «рудиментом плачущего человека». Такие уголки рта являются элементом реакции горечи. Треугольная мышца, называемая также «мышцей печали», оттягивает уголки рта вниз. Расслабленно опущенные вниз уголки рта свидетельствуют о безрадостном состоянии, печали, разочаровании и болезненном отказе от чего-то. Нередко они являются выражением негативной жизненной установки. Это выражение характеризуют также слова: ми «у него вытянулось лицо».

**Улыбка.** Чем свободнее и непринужденнее кажется нам улыбка, тем в большей степени она является выражением наивной, чистой радости. Такая улыбка является самой очаровательной формой в мимическом репертуаре, обладая исключительно приятным для окружающих содержанием. Вынужденная деланная улыбка «по заказу» превращается в движение намерения с довольно небольшим содержанием чувства. Она неожиданно возникает и так же неожиданно исчезает. Из-за этого скрываемые за ней лицемерные намерения становятся очевидными. К улыбкам «по заказу»

относится также и улыбка смущения. Она тоже неорганична. Это вымученная улыбка, которая нередко используется в качестве компенсации, например при выражении сочувствия. Приторная улыбка как чуть заметное растяжение губ производит утрированное, слегка наигранное впечатление, выражая больше того, что испытывают на самом деле. Усмешка, при которой губы остаются сомкнутыми в довольно напряженном состоянии. За счет этого в этом виде улыбки выражается некоторое волевое усилие. Напряжение может сигнализировать как о внимании, так и о тенденции к господству. Сжатые губы выражают отстраненность. Нередко усмешка содержит в себе и ехидное выражение. В таком случае она превращается в мимическое выражение радости по поводу того, что должно держаться в тайне. Ухмылка — улыбка-гримаса. По такой улыбке можно судить о том, что возможно перед вами наглый или провоцирующий коварный человек. Опущенные вниз уголки рта («кислая» реакция) придают лицу выражение «переполненного сарказмом» человека. При кривой усмешке (или фальшивом смехе) только один из уголков рта либо приподнимается, либо опускается. Проявляемое таким образом органическое рассогласование выражает состояние внутреннего разлада. Эта улыбка дает возможность скрыть подлинное мнение за напускным дружелюбием (например, когда начальник или уважаемое лицо рассказывает какой-нибудь анекдот и сотрудникам из вежливости приходится смеяться, хотя и сам анекдот был уже не новым, да и смешного в нем было мало). При уничижительной улыбке уголки рта немного опущены. Форма рта выражает одновременно утверждение и отрицание. Уничижительная улыбка является ослабленным вариантом язвительной. Так улыбается человек, настроившийся на юмор висельника или отказывающийся от всего, а также высокомерно-ироничный, всезнающий или злорадствующий по тому или иному поводу.

Голове как носителю важнейших органов человека в динамичном языке тела отводится особое значение. Многочисленные выразительные модели поведения проявляются, например, в том, что для улучшенного восприятия голова выдвигается вперед, в целях обороны она отводится назад, при уклонении от чего-то — в сторону, а при сближении — склоняется вперед. Если голова свисает без напряжения, то это означает безволие, апатию, отсутствие порыва и безнадежность. При отсутствии напряжения затылочной мышцы голова падает на грудь. Если голова склонена, и при этом взгляд обращен вниз, то это говорит о подчинении. Если такой наклон головы используется при приветствии, то мы имеем дело с сознательным, соответствующим вежливости подчинением, т.е. символическим подчинением. В сочетании с поклоном так выражается отказ от проявления своей воли или же молчаливое одобрение. В зависимости от степени наклона головы и продолжительности отсутствия зрительного контакта можно говорить либо о стыдливости, либо о проявлении подчинения.

Взгляд исподлобья при склоненной голове сигнализирует о готовности к борьбе, агрессивности, выдает чувство радости от пребывания в оппозиции и упрямство. Если взгляд направлен слегка в сторону, то по нему можно сделать вывод о коварстве или об осознании своей вины. Так осуществляется наблюдение, полное ожидания, или скрываемый поиск слабых мест у кого-то другого. В сочетании с широко раскрытыми глазами, расслабленными мышцами шеи и положением глаз, когда зрительные оси почти параллельны друг другу, проявляется состояние, когда человек «напал на какой-то след».

Тот, кто предстает перед вами с поднятой головой, чувствует себя свободным и уверенным, не испытывая страха. В соответствии с этим поднятие головы означает чувства собственного достоинства и готовности приступить к какому-либо делу. Нередко с выпрямлением головы сопряжен глубокий вдох. Такое одновременное пополнение запасов воздуха свидетельствует о наличии воли к действию и готовности к откровенному разбирательству. Если голова задирается вверх, тем самым выражается гордая неприступность и заносчивость. Это производит также вызывающее впечатление на окружающих.

Если голова, которую держали прямо, вяло **откидывается** назад, то это выражение самоотдачи. В отличие от подчинения, когда опускание головы наряду с уменьшением воздействия приводит и к одновременной защите шеи, в данном случае беззащитно отдаются во власть другого человека. По данной позе можно также судить, что тот или иной человек пребывает во власти воспоминаний, удовольствий, испытываемых при наслаждении тем или иным видом искусства, и т. п. В сочетании со смехом подчиненность трансформируется в наигранность и выражает беспомощность. От этого положения головы следует отличать положение **головы, расслабленно** откинутой назад. В таком положении говорят о снижении концентрации внимания, нередко оно наблюдается у людей в мечтах и при созерцательном поведении. Если такое положение головы «не вписывается» в ситуацию, то можно говорить о мягкотелости, лености и жажде наслаждений. Еще одно почти аналогичное положение головы — запрокинутое — но уже с напряженной шеей, свидетельствует об агрессии, напористости, смелости. В сочетании с пронзительным взглядом запрокидывание головы производит впечатление наглости, а при повороте всего корпуса в сторону визави еще к тому же и навязчивости. Чем порывистее совершается движение, тем больше в нем заключено нервного возбуждения. В таких случаях подобным образом могут быть выражены решительный протест и оскорбление чувства чести собственного достоинства. При спокойном варианте исполнения этого движения можно сделать вывод

о поведении превосходства. Так может быть выражено либо безмолвное приглашение, либо немой вопрос.

Голова, выставленная вперед, говорит о желании приблизить органы чувств к источнику раздражения, то есть свидетельствует о наличии интереса. Также это положение головы используется при угрожающем поведении. Человек как бы демонстрирует: «Я воспринимаю все раздражители, передаваемые тобою, и не боюсь их». Полный поворот головы и легкое напряжение свидетельствуют о заинтересованности, выражаемой без всякой сдержанности или каких-либо задних мыслей. При неполном повороте головы не все лицо обращено к партнеру. Из-за неполного поворота головы зрительный контакт устанавливается при помощи взгляда, направленного из уголков глаз, наискосок, что сигнализирует о заинтересованности человека. При сдержанном проявлении интереса поворот головы замедляется. Создается впечатление, что данный объект или партнер не достоин того, чтобы поворачиваться к нему всем лицом. Поэтому такое поведение воспринимается как оскорбительное. Если голову отворачивают, то заинтересованность в созерцаемом объекте отпала. Быстрота и степень напряженности выполняемого движения дают довольно важную дополнительную информацию. Если отворачивание продиктовано гневом, то в нем всегда заключено сильное напряжение.

## Жесты.

В деловом общении выделяется несколько основных типов жестов, отражающих состояние человека. **Жесты открытости** свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К ним относят «раскрытые руки» (протянутые в сторону собеседника ладонями вверх) и «расстегивание пиджака». Тот, кто меняет свое решение в благополучную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак. Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив собеседников. К **жестам скрытности** относят потирание лба, висков, подбородка, стремление прикрыть лицо руками, избегание контакта глазами. **Жесты и позы защиты** являются знаками того, что собеседник чувствует угрозу. Наиболее распространенным является **скрещивание рук на груди**. Руки могут принимать несколько характерных положений (СНОСКА: Бороздина Г. В. Психология делового общения. М., 2002. С.138-139.).

**Простое** скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. Этот жест влияет и на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более один из них скрещивает руки в защитной позе, то вскоре члены группы последуют его примеру. Иногда этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера. Скрещивание рук помогает сосредоточиться, когда человек рассуждает вслух или вспоминает какое-либо событие.

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще **сжимает пальцы** в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. Чрезмерное возбуждение собеседника можно снять, если замедлить свою речь и движения, снижая общий темп и эмоциональность беседы.

Жест, когда **кисти скрещенных рук обхватывают плечи** (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на позицию партнера по обсуждаемому вопросу. Этот жест появляется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, в результате чего может произойти срыв переговоров.

Жест, когда руки **скрещены на груди**, но с вертикально выставленными **большими пальцами**, передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении (скрещенные руки), второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Человек при этом обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а в положении стоя покачивается на каблуках. Такой жест выражает еще и насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. К ним относятся «рука у щеки» (собеседника что-то заинтересовало), «пощипывание переносицы», которое обычно сочетается с закрытыми глазами (напряженное размышление), «почесывание подбородка» (принятие решения). Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь

подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) — это является свидетельством того, что он критически воспринимает доводы партнера по общению.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же в боковой части шеи, а также прикосновение к носу или его легкое потирание («синдром Пиноккио»).

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу: почесывание уха или потягивание за мочку уха, разворачивание корпуса в сторону двери, подергивание ступней. Если человек носит очки, то для него характерный жест желая окончания беседы — снятие очков и откладывание их в сторону.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками: собеседник снимает их и надевает, протирает. В этом случае рекомендуют подождать, когда партнер снова очки наденет. Иногда человек начинает расхаживать, когда принимает трудное решение, и здесь важно ему не мешать.

Жесты уверенности и превосходства: закладывание рук за спину и захватом запястья (от этого жеста следует отличать жест «руки за спиной в замок», в таком случае человек расстроен или рассержен и пытается взять себя в руки), закладывание рук за голову (этот жест обычно очень раздражает собеседников). В этом случае психологи рекомендуют задать какой-либо уточняющий вопрос, желательно в наглядной форме (показать предмет или рисунок), чтобы собеседник наклонился вперед.

Жесты несогласия: собирание несуществующих ворсинок с костюма, взгляд в пол.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор и выражаются в подаче корпуса вперед, замедлении темпа речи и усилении ее громкости. Психологи советуют в таком случае первым предложить закончить беседу, что позволит сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию. С помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование.

При анализе пантомимики важно обращать внимание на произвольные, идеомоторные движения. Нужно учитывать, что верхняя часть туловища контролируется лучше, чем нижняя, а правая сторона тела для правой руки контролируется лучше, чем левая. Особенно информативными являются движения ногами. Подергивание ступни свидетельствует о нетерпении или раздражении. Барабаня пальцами в нетерпеливом ожидании. Вертят что-либо в руках при неуверенном поведении. Важно обратить внимание на произвольные подергивания не ведущей рукой (если они имеют место), когда человек выслушивает неожиданный неприятный вопрос.

Потребности в системе общения Потребность в безопасности. Человек чувствует себя в безопасности, если нет агрессии (реальной или потенциальной) со стороны других людей. Одним из серьезных агрессивных действий является

## **Физический контакт.**

В разных культурах значительно различается допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год — в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика. При встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия.

Прикосновение остается знаком, прежде всего выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру. Психологи не советуют при рукопожатии задерживать руку партнера с своей руке: у него может возникнуть чувство раздражения (как будто попал в капкан).

Потребность в эмоциональной разрядке заставляет человека прибегать к манипулятивному или даже агрессивному поведению. Признаком манипуляции является провоцирующее поведение. В этом случае психологи не советуют идти на поводу у человека с проблемами. Для этого есть психотерапевты.

Потребность в психологическом комфорте заставляет людей отодвигаться от собеседника, имеющего явно выраженный запах (как плохой, так и хороший). В этом отношении курящий человек находится в проигрышном положении по отношению к некурящему, для которого табак означает «чужака», даже если запах не четко выражен. Слабый запах туалетной воды, напротив, располагает к беседе. Мужчины более чутко воспринимают запахи, чем женщины.

**Потребность в общении**, которое А. де Сент-Экзюпери назвал «единственно человеческой роскошью», заложена в самой природе человека как социального существа. М. И. Лисина определяет эту потребность через систему оценок и самооценок, познания и самопознания. Потребность в общении не сводима к другим нуждам, если это подлинное, или, как это образно назвал А. Маслоу, бытийное общение, в отличие от дефицитного, когда другой человек интересен не сам по себе, а как источник каких-то благ.

**Потребность в отъединенное от людей** заключается в стремлении не пускать собеседника в интимное пространство (до 45 см от тела), избегании контакта глазами «в упор», нежелании разговаривать с незнакомцами.

**Потребность в понимании** заставляет людей рассказывать другим о себе, о чем они иногда горько жалеют. Поэтому после откровенной беседы люди могут начать избегать друг друга. Важно дать понять собеседнику, что его проблемы серьезны и заслуживают внимания, и сконцентрироваться на том, в чем действительно можно помочь, а не играть роль пассивного слушателя.

**Потребность в признании.** С помощью различного разворота ладони рукопожатию придают различные значения. Когда подают руку ладонью вниз, то хотят властвовать в процессе общения. Протягивать руку ладонью вверх — признак покорности, он используется, когда нужно дать партнеру почувствовать, что он является хозяином положения. Когда при рукопожатии руки партнеров в одинаковом положении, то это свидетельствует об уважении и взаимопонимании. Пожатие прямой, а не согнутой в локте рукой — признак неуважения. Того же эффекта можно добиться, если пожать только кончики пальцев.

Потребность в самоутверждении определяется сравнением своего поведения с социальными стереотипами уважаемых в данном обществе людей. Одним из способов самоуважения является полороловое поведение. Существуют различия в восприятии себя мужчинами и женщинами, что определяет преимущественный стиль их деятельности (ШОСКА: См.: Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие. М., 1990.). Например, управляющие мужчины (причем, любого возраста) склонны переоценивать свою внешность, способности, положение в обществе, особенно ретроспективный статус в коллективе. Женщины, наоборот, более самокритичны. Они значительно скромнее в восприятии своих способностей и внешности. Трудовые коллективы с преобладанием мужчин ориентированы вовне. Сильный пол легче воспринимает, хорошо чувствует себя среди незнакомых людей. Мужчины предпочитают использовать каждую возможность для организации отдыха вне стен родного предприятия, семьи. Коллективы с преобладанием женщин ориентированы вовнутрь. Здесь любят побеседовать, отдохнуть в своем кругу. При финансовых трудностях мужчины чаще всего начинают искать новые источники дохода. Женщины же чаще снижают расходы и встают на путь жесткой экономии.

В восприятии поведения другого человека что-то ожидается, а что-то является неожиданным. Ожидаемому поведению обычно приписываются так называемые «стабильные» причины, а неожиданному — «нестабильные». В соответствии с полороловыми стереотипами хорошее выполнение задачи, высокий результат в чем-либо, достигнутый мужчиной, чаще всего объясняются его способностями (пример «стабильной» причины), а точно такой же результат, достигнутый женщиной, объясняется ее усилиями, случайной удачей или другими «нестабильными» причинами.

Более того, если при объяснении успеха женщины фактор усилий рассматривается чаще всего как «нестабильный» и в целом имеет некоторую отрицательную оценочную окраску, то применительно к профессиональным успехам мужчины этот фактор интерпретируется как «стабильный» и имеющий положительную оценочную валентность, как необходимое условие «естественной мужской потребности в достижении», как средство преодоления барьеров и трудностей, возникающих на пути к цели.

Наряду с этим было установлено, что в тех случаях, когда женщина выполняет мужскую работу, например выступает в роли следователя при расследовании преступления и делает это компетентно, и признается авторитетами в этой области, то она воспринимается испытуемыми обоего пола как заслуживающая большего признания, чем мужчина. Фактор «усилий» приобретает в этом случае «стабильный» характер и положительную оценку, подобно тому как это происходит обычно при объяснении успехов мужчин. Мужчине субъективно легче признать намного более высокую

компетентность женщины, чем подчиниться равной себе, поэтому он иногда приписывает ей больше достоинств, чем она имеет. Однако в чисто личностном плане компетентность оказывается для женщин скорее отрицательным, чем положительным фактором: высококомпетентные женщины не пользуются расположением ни мужчин, ни женщин.

Потребность в самореализации, с одной стороны, заставляет человека контактировать с другими, даже если этого не хочется, а с другой стороны, личность может реализоваться только через социум, на который она ориентируется. В первом случае люди могут выступать как средство в достижении цели, и чем менее личностным для таких людей является общение, тем легче его переносят. Официальное общение, если к тому стремится собеседник, психологически менее сложно, чем личностное, поэтому достаточно принять условия игры, чтобы показать себя компетентным, достойным дальнейшего делового взаимодействия человеком. Во втором случае люди — **цель**, а деятельность для самореализующегося человека — миссия, с которой он пришел в мир.

Эти и другие потребности заставляют человека искать общения с себе подобными в рамках как личного, так и делового общения. Соответствуя им, можно расположить к себе собеседника, оставив о себе приятное впечатление.

### 13.3. Управленческое общение как коммуникации

Управленческое общение — это прежде всего коммуникация, передача информации. Содержание общения в отдельный момент может быть разным: от обсуждения новостей до решения деловых вопросов. В коммуникативном процессе выделяют две основные составляющие: **текстовую и личностную**. В разных видах управленческой деятельности они представлены в неравной мере.

Существует несколько классификаций видов управленческого общения.

Первая: **формальные и неформальные** виды управленческого общения. Несмотря на кажущуюся простоту, данная классификация применительно к организации весьма расплывчата, потому что руководитель, даже когда он общается неформально, в глазах своих подчиненных всегда остается руководителем. И в неформальной обстановке, например, на дружеской вечеринке, он всегда остается «первым среди равных». Он и в подобной ситуации пытается определить сильные и слабые стороны своих сотрудников, и они делают то же самое по отношению к шефу, что вполне нормально. Любое его действие будет обсуждаться коллегами и подчиненными, и психологи считают очень хорошим показателем тот факт, если подчиненные раскритикуют не каждое действие руководителя.

Вторая классификация подразделяет виды управленческого общения на индивидуальные и групповые. К индивидуальным видам относятся беседы при приеме на работу, при увольнении, при делегировании, при контроле и т. д.). К групповым — совещания, переговоры, публичные выступления и т. д. Индивидуальные и групповые виды отличаются друг от друга количеством участников, формой организации и проведения и целями.

**Третья** классификация есть своего рода **гибрид двух первых**. Ее сторонники выделяют следующие группы управленческого общения:

- 1) индивидуальные формальные;
- 2) индивидуальные неформальные;
- 3) групповые формальные;

4) групповые неформальные. Управленческое общение — это, прежде всего, коммуникация, передача и принятие различного рода сообщений. В процессе коммуникации руководитель использует различные **информационные потоки**.

Информационные потоки — это пути передачи информации, обеспечивающие существование социальной системы (предприятия учреждения), внутри которой они двигаются. Это процессы передачи информации для обеспечения взаимосвязи всех звеньев социальной системы. Существует два вида информационных потоков:

- 1) горизонтальные — между равными по служебному положению и статусу работниками или группами работников, например, между начальниками отделов;

2) вертикальные — между работниками или группами работников, находящимися на различных уровнях иерархии, например, между начальником и подчиненным.

В свою очередь, вертикальные информационные потоки подразделяются на нисходящие (от руководства к рядовым работникам по иерархии) и восходящие (от нижестоящих работников к вышестоящим).

Каждый вид информационных потоков имеет свои психологические особенности.

Горизонтальные **информационные потоки** чаще всего имеют неформальный характер. Горизонтальные информационные потоки являются самыми эффективными с коммуникативной точки зрения. В них сохраняется примерно 90% сведений, то есть потеря информации при передаче таким путем минимальна. Объясняется это тем, что людям, находящимся на одном уровне служебной иерархии, психологически легче понять друг друга, ведь они решают однотипные задачи и сталкиваются со сходными проблемами.

**Вертикальные нисходящие информационные потоки** могут быть и формальными, и неформальными. С точки зрения их коммуникативной эффективности, ситуация выглядит следующим образом: чем *больше* передаточных звеньев проходит нисходящая информация, тем больше она теряется и изменяется. Идет объективный процесс искажения полученных сведений. В практической работе менеджер должен исходить из того, что каждое передаточное звено «забирает» до 50 % поступающей информации. Парадокс заключается в том, что информация, получаемая сверху, не утаивается, и не искажается кем-то специально или сознательно; просто полноте передачи препятствуют коммуникативные барьеры. При нисходящих информационных потоках наблюдается эффект «испорченного телефона». Содержание информации передается при помощи языка, и при этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее потеря. Этот процесс шуточно проиллюстрировал А. Моль в примере передачи указаний по цепочке «капитан — адъютант — сержант — капрал — рядовые солдаты» (СНОСКА: См.: Социодинамика культуры. М., 1973. С. 176.).

Капитан — адъютанту: «Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в 5 часов утра на плацу, в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нелегко, в таком случае оставьте людей в казарме».

Адъютант — сержанту: «По приказу капитана завтра утром произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме».

Сержант — капралу: «По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения насчет этого редкого явления, если будет дождливо, что бывает не каждый день».

Капрал — солдатам: «Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Неорганизованные, неэффективно налаженные нисходящие информационные потоки могут привести к негативным психологическим последствиям:

- 1) вызвать у подчиненных устойчивое чувство «винтика» — их потребность в уважении, признании не будет удовлетворена;
- 2) породить слухи, которыми всегда заполняется информационный вакуум;
- 3) вызвать чувство страха, неуверенности в завтрашнем дне;
- 4) привести к падению мотивации в работе.

Полная, своевременная и точная информация, то есть хорошо отлаженный и организованный информационный поток, повышает производительность труда на 10-30%.

**Вертикальные восходящие информационные потоки** крайне редко бывают неформальными. Но искажение информации в таком потоке может достигать 90 %, потому что информация, которая в нем содержится, меньше всего анализируется. Если на предприятии, в фирме или учреждении специально не организован приток идей снизу, значит, возможности для его инновационного развития значительно ограничены. И, наоборот, хорошо налаженный процесс поступления идей от подчиненных в значительной степени повышает эффективность работы предприятия.

Существует несколько способов организовать восходящий информационный поток. Однако главное стратегическое направление состоит не в усилении интенсивности, а в установлении конфиденциальности, потому что неформальная, конфиденциальная информация меньше всего искажается. Для улучшения восходящих потоков используют:

1. Систему действий, обозначаемых термином «политика открытых дверей». Это готовность руководителя любого ранга выслушивать предложения рядовых работников. Девиз такой политики: «Двери моего кабинета всегда для вас открыты». Для упорядочения такого рода контактов используют следующие приемы:

— Установить время встречи («Это очень интересная идея, но я сейчас занят. Заходите ко мне завтра в 14.00 и потолкуем, хорошо?»).

— Использовать письменные формы изложения информации («Мне нравится эта идея. Изложите ее в форме служебной записки или в свободной форме, и тогда мы дадим делу ход. К какому сроку вы сможете это сделать? Отлично, я жду...»).

— Оценить и поощрить конкретные деловые высказывания («В этом есть смысл, но что вы предлагаете конкретно?»).

2. Систему действий, называемую «выведением управления за пределы кабинета». Эта система называется еще «видимым управлением», «управлением путем обхода рабочих мест». Обход предприятия, учреждения — хороший способ познакомиться с положением дел непосредственно. Однако не следует делать это часто. Важна не частота, а регулярность. Модифицированный способ «видимого управления» получил название «список личных событий сотрудников за 24 часа». Суть его состоит в том, что шеф использует какие-то события в личной жизни подчиненных (дни рождения, свадьбы и т. д.), чтобы проявить к ним внимание: сам поздравляет их.

При использовании этих двух тактик эффективность восходящих информационных потоков возрастает до 40 %, а это — хороший резерв не только для совершенствования стиля управления, но и для повышения качества работы предприятия в целом.

Существует еще один вид информационных потоков — внешний. Внешний информационный поток — это информация, поступающая в фирму (предприятие, учреждение) извне и уходящая из фирмы вовне. Такие потоки имеют специфические особенности. Во-первых, их почти невозможно контролировать, так как руководитель не знает, какая информация (важная или неважная, негативная или позитивная, секретная или открытая) уходит из организации. Во-вторых, внешний информационный поток почти не поддается сознательному регулированию. Единственный способ управления им — использовать такой поток для создания «образа предприятия», его имиджа в глазах общественного мнения. Руководитель или специально организованный отдел следят за тем, чтобы в средствах массовой информации регулярно появлялись материалы об организации, имеющие выгодный характер.

Совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности, называется коммуникативная культура. К основным коммуникативным умениям руководителя относят:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, при увольнении, при консультировании, при делегировании, при контроле и т. д.).

2. Умение провести совещание.

3. Умение говорить публично.

4. Умение вести переговоры. Коммуникативные умения руководителя — это не что иное, как виды управленческого общения (индивидуальные и групповые, формальные и неформальные), которыми он владеет. Развитие коммуникативных умений — задача чрезвычайно сложная, требующая много времени и сил. Каждое коммуникативное умение нужно «разложить» на составные части и овладеть

ими поэтапно, постепенно. Эти составные части называются коммуникативными навыками, или приемами техники управленческого общения. Используя их, руководитель организует любой коммуникативный акт, любое взаимодействие. К ним относятся:

1. Приемы установления контакта: имидж, манера поведения, рукопожатие, контакт глазами, позиции общающихся сторон за столом, прикосновения, приветствия и т. п.

2. Приемы поддержания контакта: вызов интереса, овладение вниманием партнера, формирование приятного впечатления о себе (улыбка, обращение по имени, комплименты).

3. Приемы устранения коммуникативных барьеров, которые, прежде всего, направлены на снижение собственной агрессии по отношению к партнеру, учет национальных стилей ведения переговоров.

4. Приемы эффективного слушания: умение сосредоточиться на речи партнера, подавать уточняющие и поддерживающие реплики, перехватывать инициативу.

5. Приемы составления и постановки вопросов перед собеседником: постановка закрытых, открытых, переломных и риторических вопросов.

6. Приемы установления обратной связи, которые предполагают правильность ведения диалогического общения, а не превращения его в скрытый монолог.

7. Приемы активизации собеседника: вовлечение собеседника в активное обсуждение вопроса, смена стилей общения.

8. Приемы убеждения, которые включаются в достаточно длительный процесс, задействующий знания, эмоции, волевые компоненты.

9. Правила аргументации и контраргументации: доходчивость, логичность, убедительность изложения, четкость позиции, парирование замечаний собеседников.

10. Приемы завершения контакта, к которым относится создание благоприятного последнего впечатления и определение перспектив дальнейшей совместной деятельности.

11. Приемы противодействия манипулированию, заключающиеся в противодействии смещению акцента с проблемы на личность с целью не дать себя втянуть в роль средства достижения цели партнером по общению.

Таким образом, управленческое общение является исключительно важным и необходимым для любого руководителя. Оно имеет свою специфику и структуру. Управленческое общение становится полноценным, если оно ориентировано не только на решение управленческой задачи, но и на человека, на реализацию его возможностей.

# Глава 14. Психологические основы управления конфликтными ситуациями

## 14.1. Понятие конфликта

Ежедневно на почве расхождений во взглядах, разногласий и противоборства разных мнений, нужд, побуждений, желаний, стилей жизни, надежд, интересов и личностных особенностей возникает возможность возникновения конфликтов. Они представляют собой один из результатов каждодневного соперничества и противостояния людей в сфере принципиальных или эмоционально обусловленных столкновений, которые нарушают личностное или межличностное спокойствие.

В психологии **конфликт** определяется как **столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями.**

Не всякое столкновение перерастает в конфликт. В столкновении ясно очерчен его предмет, о котором спорящие разного мнения, или, по крайней мере, подходят к единому мнению с разных сторон. В конфликте предмет тщательно маскируется, а разговор идет об одном или нескольких объектах, которые являются лишь поводом, а не причиной конфликтного поведения. Последнее тоже не всегда ярко выражено: длительное время люди могут вести себя корректно, пока не наступит момент для поединка.

**Конфликт — это всегда интрига**, где цель и средства тщательно маскируются, интрига жестокая, коварная, предполагающая явные и скрытые удары и наслаждение от поражения противника.

В отличие от конфликта столкновение — это часто встречающаяся форма контактов между людьми. Проявления этой формы весьма многообразны. В одних случаях столкновение проявляется исключительно в борьбе, в попытках противников обезоружить друг друга. Примером этого может быть ситуация, когда кого-то пытаются дискредитировать с помощью интриг, преследований, ложных обвинений и т. п. Другие формы столкновения больше похожи на поединки боксеров или фехтовальщиков: главное — доказать свое преимущество над другим. Общение в форме столкновений являются результатом индивидуальных различий между людьми и возникает тогда, когда поступки индивидов — участников одной ситуации — имеют аналогичную направленность.

Разрушительно действуют на людей и затрудняют их совместную жизнь даже не сами конфликты, а их следствия: страх, враждебность, угрозы. Если эти переживания интенсивны и длительны, у человека может возникнуть и закрепиться оборонительная реакция, т. е. поведение, которое вплетается в структуру личности и искажает характер мышления, поступков и чувств. Подобные последствия распространяются и на другие ситуации, участником которых становится данный субъект, охватывая все более широкие области межличностных отношений. Например, человек, воспитанный в атмосфере страха и опасности, сам впоследствии может стать источником этой атмосферы, воспитывая своих детей или руководя подчиненными. При этом он действует не вполне осознанно, не руководствуясь злым умыслом. Он всего лишь воспроизводит некоторый стереотип межличностных контактов, который когда-то в прошлом был закреплен на нем как часть его личности.

Реакция в ответ на чувство страха и угрозы может появляться в различных формах поведения. Иногда под влиянием страха человек старается стать «маленьким и незаметным», чтобы не попадаться на глаза тем, кто является для него источником угрозы. Другой вид оборонительного поведения заключается в постоянной готовности к нападению, к уничтожению или обезвреживанию источника опасности. Часто для того, чтобы избежать потенциальной угрозы со стороны других людей, прибегают к попыткам подчинить их своей власти или постоянно контролировать их. Еще одним способом справиться с собственным чувством страха и надвигающейся угрозы является овладение методами обороны, с помощью которых можно удерживать другого человека на безопасной дистанции. Постоянная готовность к оборонительно-наступательным действиям и манипуляциям требует смены различных «масок» и «костюмов», которые должны обмануть противника. Иногда столкновение преобразуется в форму отчуждения. Отчуждение чаще всего связано с ощущением собственного бессилия. Более смягченной формой отчуждения является определение заданных границ, в рамках которых следует удержать собственное поведение и поведение другого человека.

Каждый человек обладает личностными качествами, привычками и предубеждениями, которые, неизбежно влияют на характер контактов с другими людьми.

Столкновения могут сопровождать конфликт, вскрывая источник разногласий, могут играть позитивную роль в коллективе. Именно эта особенность столкновений позволяет ученым говорить о конструктивности конфликта. Конструктивные конфликты в организации возникают по принципиальным проблемам, имеющим отношение прежде всего к трудовой сфере деятельности. Кто-то любит трудиться и более ответственен, осознавая свою значимость на рабочем месте, кто-то ориентируется на личные ценности, не связанные с работой. Но, как только решается проблема, из-за которой возникли разногласия, такой конфликт исчезает. Проблема заключается в том, что любой деловой конфликт имеет тенденцию перерасти в эмоциональный, и тогда он приобретает деструктивные характеристики. Деструктивные конфликты приводят к негативным, часто разрушительным действиям, которые иногда перерастают в склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы или организации. Иными словами, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации, или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Именно от этого зависят последствия конфликта.

Функциональные последствия. Возможно несколько функциональных последствий конфликта, главное из которых заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Другое важное функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом. Кроме того, конфликт может уменьшить синдром покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия. Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут возникнуть:

- неудовлетворенность трудом;
- рост текучести кадров;
- снижение производительности труда;
- уменьшается потенциал сотрудничества в будущем;
- укрепляется преданность своей группе и усиливается непродуктивная конкуренция с другими группами в организации;
- складывается представление об оппоненте как о «враге», цели которого всегда отрицательны, в то время как собственные цели всегда положительны, что снижает критичность в оценке своего поведения;
- сворачивается взаимодействие и общение между конфликтующими сторонами;
- по мере уменьшения взаимодействия и общения увеличивается враждебность между конфликтующими сторонами;
- наблюдается смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

Как видно, роль конфликта во многом зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать его особенности. Совокупность особенностей определяет его тип.

В психологии существует многовариантная типология конфликта в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликт может быть:

- внутриличностным (например, между родственными симпатиями и чувством служебного долга руководителя);

— межличностным (между руководителем и его заместителем по поводу должности, премии между сотрудниками); п

— между личностью и организацией, в которую она входит;

— между организациями или группами одного или различного статуса.

Возможны также пространственные классификации конфликтов:

— по горизонтали (между рядовыми сотрудни- ками, не находящимися в подчинении друг к другу),

— по вертикали (между людьми, находящимися в подчинении друг к другу);

— смешанные, в которых представлены и те, и другие.

Наиболее распространены конфликты вертикальные и смешанные. Они в среднем составляют 70-80 % от всех остальных.

Допустима классификация также по характеру вызвавших конфликт причин, обусловленных:

— трудовым процессом;

— психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, то есть их симпатиями и антипатиями, культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя, плохой психологической коммуникацией и т. д.;

— личностным своеобразием членов группы, например, неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

Конфликты, несмотря на свою специфику и многообразие имеют в целом общие стадии протекания:

1 — стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;

2 — стадию перехода потенциального конфликта в реальный, или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;

3 — стадию конфликтных действий;

4 — стадию снятия или разрешения конфликта.

Каждый конфликт имеет также более или менее четко выраженную структуру. В любом конфликте присутствует объект конфликтной ситуации, который связан либо с технологическими и организационными проблемами, либо со спецификой деловых и личных отношений конфликтующих сторон. Вторым элементом конфликта выступают цели, субъективные мотивы его участников, обусловленные их взглядами и убеждениями, материальными и духовными интересами. Далее, конфликт предполагает наличие оппонентов, то есть конкретных лиц, являющихся его участниками. И, наконец, в любом конфликте важно отличить непосредственный **повод** столкновения от подлинных его причин. Как видно, структура конфликта представлена противоречием, его негативно окрашенным отражением человеком или группой, и **противодействием**, возникающим при попытке разрешать это противоречие.

Психологи приходят к единому мнению, что, пока существуют все перечисленные элементы структуры конфликта (кроме повода), он неустраим. Попытка прекратить конфликтную ситуацию силовым давлением либо уговорами приводит к нарастанию, расширению его за счет привлечения новых лиц, групп или организаций.

Каждый оппонент имеет показатель собственной силы в конфликте. Такая сила называется рангом. Он определяется тем, интересы скольких людей оппонент выражает.

Ранг 0 — человек спорит с собой, принимая решение, сопровождающееся внутренним конфликтом.

Ранг I — человек, преследующий собственные цели, выступает от своего имени.

Ранг II — группа, состоящая из отдельных индивидов, преследует в конфликтном взаимодействии с другими оппонентами некую групповую цель.

Ранг III — структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп.

Высший ранг в конфликте имеют общественные институты, выступающие на основе закона от имени государства.

Несмотря на то, что наличие конфликта обычно чувствуется, здесь возможны и ошибки определения конфликтного состояния в коллективе. Нередко люди усматривают конфликты там, где их в действительности нет, и, напротив, оценивают отношения с другими как безоблачные, в то время, когда конфликт уже назрел. На эту психологическую особенность обратила внимание Л. А. Петровская. В разработанной ею схеме анализа межличностного конфликта показано, что конфликт может быть как адекватно, так и неадекватно (ложно) понятым.

При адекватно понятом конфликте стороны осознают, что конфликтная ситуация существует объективно, т. е. стремление стороны А к достижению некоторого желаемого для нее состояния С объективно препятствует достижению стороной В некоторого желаемого для нее состояния Д. И наоборот. Причем стороны справедливо полагают, что структура их целей, интересов конфликтна, и правильно ощущают существо реального конфликта, т.е. дают адекватную трактовку происходящему.

При неадекватно понятом конфликте может быть два варианта реагирования. В первом случае конфликтная ситуация существует реально и стороны это осознают, но их понимание ситуации не вполне соответствует действительности. Во втором случае дело обстоит таким образом, что объективно конфликтная ситуация отсутствует, но вот стороны склонны рассматривать свои отношения как конфликтные.

Л. А. Петровская выделяет еще две реально допустимые ситуации: 1) когда объективно конфликт существует, но Сторонами как таковой не осознается; 2) когда конфликтность отсутствует и объективно и на уровне сознания.

Однако определить существо конфликта и наметить способы его разрешения невозможно без детального изучения причин его возникновения.

## **14.2. Причины возникновения конфликта**

У всех конфликтов есть несколько причин, которые, как было указано выше, объединяются в три направления:

1. Вызванные трудовым процессом.
2. Вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений.
3. Вызванные личностным своеобразием членов группы.

## **Рассогласование трудового процесса как причина конфликта**

Рассогласование трудового процесса является основой для делового конфликта, который возникает при ограниченности ресурсов, которые надо делить, взаимозависимости задач трудовой группы, различиях в целях членов коллектива, нечеткости видения перспектив сотрудниками организации, неудовлетворительности коммуникации, уровне подготовки кадров и т. п.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не важно, что конкретно распределяется — люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Они глубоко знают свою проблему и поверхностно — проблемы других трудовых групп или других членов коллектива. Отсюда — искаженные представления о справедливости, что почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определенные типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Она возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Но это справедливо лишь в открытых социальных системах. Если группа находится в изоляции, то разработчики алгоритма трудового процесса специально подбирают такие схемы, при которых большинство действий осуществляется одновременно двумя или даже тремя людьми, что заставляет задуматься о ценности каждого члена коллектива.

Различия в целях. Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Как правило, такая ситуация возникает в организациях, в которых плохо поставлена работа по формированию корпоративной культуры, члены которых плохо ориентированы в стратегии развития, не видят своего места в отдаленной перспективе функционирования своего подразделения или организации в целом.

## **Различия в представлениях о перспективе и миссии организации**

Если нет четко сформулированного представления о миссии и видения перспектив организации, то люди ориентируются на то, что могут себе представить сами. Поэтому, вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, они могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Отсюда — различия в нормах как весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный может выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

Неудовлетворительные коммуникации. Нечеткая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Также она может действовать и как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании, что скажется и на оплате труда, подчиненные могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Малоподготовленный руководитель может спровоцировать конфликт неоднозначными критериями качества труда, своей неспособностью точно определить должностные обязанности и функции сотрудников и подразделений, а также предъявлением взаимоисключающих требований к работе.

Н. В. Гришина, изучая межличностные конфликты на ряде предприятий, выявила и систематизировала их причины:

Во-первых, конфликты вызываются факторами, препятствующими достижению людьми основной цели трудовой деятельности — получению определенных продуктов. Такими факторами могут быть:

а) непосредственная технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют (в данном случае негативно) на эффективность действий другого (например, при работе на конвейере);

б) перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений (так, нехватка оборудования, инструментов нередко приводит к конфликтам между рядовыми работниками, хотя решать эту проблему должны не они, а их руководители);

в) невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководства-подчинения», например, руководитель не обеспечивает надлежащие условия для успешной деятельности подчиненных, или, наоборот, подчиненные не выполняют соответствующих требований руководителя.

Во-вторых, конфликты на производстве вызываются факторами, препятствующими достижению людьми вторичных целей трудовой деятельности — достаточно высокого заработка, благоприятных условий труда и отдыха. К этой группе факторов относятся:

а) опять-таки взаимосвязь людей, при которой достижение целей одним из них зависит и от других членов коллектива;

б) неудовлетворительное решение (или отсутствие решения) ряда организационных вопросов руководством, следствием чего может явиться обострение отношений между подчиненными;

в) нарушения личных и организационных отношений в системе «руководства-подчинения», препятствующие достижению личных целей как руководителем, так и подчиненным.

В-третьих, возникающие в процессе реализации трудовой деятельности конфликты нередко порождаются несоответствием поступков человека принятым в его коллективе нормам и ценностям. Также причиной конфликта могут быть ролевые несоответствия в системе отношений «руководства-подчинения» когда, например, имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями. Гришина считает, что последняя причина обусловлена главным образом плохим описанием во многих организациях служебных функций персонала. В результате у людей складывается неправильное представление о том, кто за что отвечает и что делает.

К этой группе факторов можно отнести и управленческую некомпетентность и невоспитанность менеджеров как результат непродуманной кадровой политики организации. Некомпетентность выражается многими ошибками, наиболее типичными среди которых являются:

— нарушение служебной этики (грубость, высокомерие, необязательность, нетерпимость к критике, ущемление прав и обман подчиненных и т. д.);

— несправедливая оценка руководителем трудового поведения подчиненных (недостатки в распределении работ между исполнителями, отсутствие справедливости в оплате труда, болезненное отношение к авторитету отдельных подчиненных и т. д.);

— бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя;

— неправильная стимуляция подчиненных поощрением и наказанием (поощрение и наказание только за результат действия, игнорируя его мотивы и прилежание, а также степень сложности выполнения задачи для работника);

— неспособность опираться в работе на неформальные объединения работников (а это важно, потому что никакие официальные отношения не в состоянии регламентировать множество ситуаций, ежедневно возникающих в работе с людьми);

— неверное отношение к критике (критика необходима, но с соблюдением этических требований, чтобы бестактностью не провоцировать конфликт);

В силу степени влияния руководителя на трудовой коллектив всякая ошибка руководителя в работе или при разрешении конфликтной ситуации тиражируется в восприятии подчиненных, сохраняется в их памяти и долго влияет на характер взаимоотношений. Чтобы такая ошибка не портила отношения с людьми, ее достаточно признать,

Как видно, основными причинами конфликтов чаще всего оказываются факторы, коренящиеся в плохой организации труда и в ошибочном стиле руководства людьми. Кроме того, в сплоченном, работоспособном производственном коллективе руководство и общественные организации обязательно заботятся об оптимизации труда и отдыха работников, об их здоровье и бюджете времени, о создании условий для самостоятельной работы над собой. Перегруженность работой, усталость, отсутствие свободного времени создают нервную обстановку в коллективе, которая может в любой момент привести к конфликту.

## **Социально-психологические предпосылки конфликта**

Конфликт, несмотря на преимущественно объективный характер, имеет в своей основе и социально-психологические предпосылки, которые заложены в отношениях между людьми. Процесс общения в рабочей группе определяется трудовой деятельностью, но ею не исчерпывается. Динамика групповых отношений в трудовом коллективе по эмоциональному накалу иногда напоминает кипение страстей в весьма темпераментных семьях. И это не случайно, так как на производстве люди не могут выбирать

себе сослуживцев, не могут по желанию уединиться в отдельной комнате, и поэтому общение зачастую принимает вынужденные формы. В рабочей группе присутствуют и служебные романы, и зависть, и месть, обильно сдобренные разнонаправленными потребностями, прямым влиянием властных структур и протекающие в обстановке положительной и отрицательной стимуляции не всегда нормально организованной трудовой деятельности. На все это накладываются отношения в семьях, социальная ситуация региона и многое другое. Это создает социально-психологические предпосылки конфликта, к которым прежде всего относят:

1. Неблагоприятный социально-психологический климат, в котором отсутствует ценностно-ориентационное единство и низка сплоченность рабочей группы. Неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе (она может быть вызвана образованием противостоящих группировок, культурными, эстетическими различиями людей, действиями руководителя и т. д.) является негативным фоном для осмысления текущих производственных проблем, что порождает споры «на пустом месте».

2. Аномия социальных норм, принятых в обществе и в организации. Аномия как рассогласованность принятых и соблюдаемых социальных норм порождает двойные стандарты, когда личность требует от других определенного стиля поведения, которого не придерживается сама: кому-то из сотрудников все прощается, с кого-то спрашивается; кто-то без изъятия, а кто-то — средоточие всех мыслимых пороков и т. п. Одновременно каждый человек старается выглядеть хорошо и в глазах других людей, и в собственных глазах, для чего рационализирует свое поведение, объясняет негативные поступки позитивными мотивами и сам же в это верит. А чтобы в это верить, ему нужно обвинять других людей в коварстве, глупости и вредности для организации.

3. Несогласованность социальных ожиданий с выполнением функциональных обязанностей и реализацией социальных ролей часто возникает за счет того, что ожидания формируются на основе потребностей ожидающего человека, о которых воспринимаемый субъект может и не подозревать. Например, в ситуации затруднения рабочий ждет, что ему придут на помощь другие члены бригады, и воспринимает эту помощь как само собой разумеющееся явление, о котором и просить-то не надо. Но товарищ по работе может рассудить, что не стоит лезть не в свое дело, когда тебя не просят. Почва для конфликта готова. Кроме того, рабочая группа, руководство могут предъявлять личности требования, расходящиеся с теми, на которые ориентирован данный человек, что может породить либо внутренний конфликт у данного человека, либо вызвать его открытый протест.

4. Когнитивный диссонанс в отношениях между руководителями с подчиненными. Когнитивный диссонанс есть негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми мнениями об одном объекте (СНОСКА: Психология. Словарь. / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1990. С. 165.) Состояние диссонанса переживается как дискомфорт, от которого стремятся избавиться путем преодоления логических противоречий или изменяя отношение к ним. К диссонансным явлениям относятся последствия недостаточного оправдания выбора. Стремясь усилить оправдание поступка, человек либо изменяет свое отношение к объектам, с которыми связан поступок, либо обесценивает значение поступка для себя и других.

5. Конфликт поколений связан с различиями в манере поведения и жизненном опыте. Молодости свойственна безапелляционность взглядов и жесткость суждений в силу отношения к жизни как к чему-то бесконечному и твердой уверенности в том, что все можно переделать. Старшее поколение более осторожно и более продуманно относится к своим поступкам. Одновременно стремление старших уберечь молодежь от опрометчивых поступков иногда принимает агрессивную форму, что еще более укрепляет подрастающее поколение работников в пренебрежительном отношении к «старикам» как завидующим их возрасту и возможностям.

6. Барьеры в общении. Следующая трудность, которая возникает в процессе общения и может оказывать влияние на возникновение конфликта, это то, что часто люди, разговаривая, не понимают друг друга. Иногда эти барьеры возникают неосознанно в силу неумения общаться и концентрации на собственных мыслях и переживаниях, а иногда ставятся специально, намеренно затрудняя партнеру процесс общения. К таким барьерам относятся (СНОСКА: Атватер И. Я Вас слушаю... М., 1984. С. 13-14.):

— приказ, указание, команда («Повторите еще раз!», «Говорите медленнее!», «Не говорите со мной подобным образом!»);

— предупреждение, угроза, обещание («Еще раз повторится — и с Вами все кончено», «Успокойтесь, и я Вас охотно выслушаю», «Вы пожалеете, если сделаете это»);

— поучение, указание на целесообразность («Вам следует пойти первым», «Это неправильно», «Вам не следует так поступать»);

— совет, рекомендация или решение («Почему бы Вам не сказать так?», «Я бы предложил вам обжаловать это!», «Попробуйте поступить так»);

— нравоучения, логическая аргументация («Посмотрите на это иначе», «Вам это поручено, значит

— это Ваша проблема», «В Вашем возрасте и я такого не имел»);

— осуждение, критика, несогласие, обвинение («То, что вы сделали, глупо», «Вы на неверном пути», «Я больше не могу спорить с Вами», «Я ведь предупреждал Вас, что это случится»);

— похвала, согласие («Я считаю, что Вы правы», «Это было замечательно», «Мы гордимся Вами»);

— брань, необоснованные обобщения, унижение («Ну, хорошо, господин Всезнайка!», «Все женщины одинаковы»);

— интерпретация, анализ, диагностика («Вы действительно в это не верите, не так ли?», «Вы говорите это, чтобы только расстроить меня, «Теперь мне понятно, почему Вы это сделали»);

— успокаивание, сочувствие, утешение, поддержка («В следующий раз Вы будете чувствовать себя лучше», «Я тоже испытывал такое чувство», «Все делают ошибки», «Мы все поддерживаем Вас»);

— выяснение, допрос («Кто Вас надоумил?», «Что же Вы сделаете в следующий раз?»);

— увод от проблемы, отвлечение внимания, шутка («Почему бы Вам не выбросить это из головы?», «Давайте поговорим о чем-нибудь другом», «А что если каждый раз, когда что-либо не получается, бросать заниматься этим?»).

Эти виды реакции мешают собеседнику, нарушая ход его мыслей и вызывают раздражение и возмущение. В результате он начинает отстаивать свою точку зрения или стремится скрыть свои мысли, вместо того, чтобы открыть их перед партнером.

7. Территориальность. Р. Л. Кричевский выделяет еще одну причину конфликта, относящуюся к разряду социально-психологических. Речь идет о территориальности. Это понятие разработано в экологической психологии и подразумевает занятие личностью или группой определенного пространства и установление контроля над ним и находящимися в нем объектами (предметами). На производстве или в организации люди, входящие в ту или иную рабочую группу «обживают» определенную территорию (рабочее пространство или комнату отдыха) и занятие ее членами другой группы нередко оборачивается межгрупповыми столкновениями. Точно также каждый член группы занимает часть общего пространства вместе с находящимися там предметами и ревностно относится к вторжению в него.

8. Наличие в неформальной структуре рабочей группы деструктивного лидера. Неформальный деструктивный лидер, преследующий сугубо личные цели, способен сплотить вокруг себя группировку, которая ориентируется исключительно на него, а распоряжение руководства или формального лидера принимает только после одобрения своего вожака. Как правило, такой человек наделен достаточно сильной волей, опирается на низменные потребности членов своей группировки, заставляя подчиняться себе беспрекословно. Он вступает в борьбу, целью которой является установление контроля над частью организации или ею в целом, при этом не испытывая угрызений совести и не особо церемонясь в средствах.

9. Трудности социально-психологической адаптации новичков в коллективе. Прием нового сотрудника в какой-то мере дестабилизирует коллектив. Пока новичок занимает свое место в статусной структуре группы, последняя подвергается переструктурированию, освобождая место для нового члена. В этот период группа очень нестабильна и легко откликается на негативные влияния как извне, так и изнутри.

10. Особое место среди причин конфликт занимает так называемая респондентная агрессия, когда возмущение направлено не на источник страдания, а на близких людей, коллег. Злость срывается на более приемлемый объект, который находится поблизости и от нанесения ущерба которому агрессор пострадает в меньшей степени, чем сорвавшись на того человека, который эту агрессию вызвал.

Например, директор накричал на начальника цеха, тот, в свою очередь, на бригадира, бригадир на рабочего, рабочий пнул собаку, собака укусила директора и т. д.

11. Психологическая несовместимость некоторых членов группы друг с другом. Это могут быть различия в темпераментах, тогда можно говорить о психофизиологической несовместимости, о различии в характерах, самооценке, в восприятии, протекании эмоций, мотивации поведения и многое другое. Элементы несовместимости существуют всегда, они заложены в индивидуальности человека, но заостренные формы несовместимости приобретает тогда, когда конфликт из делового переходит в эмоциональный, который сразу же определяется через невозможность общаться.

12. Разница в уровне развития интеллекта является предпосылкой конфликта на сама по себе, а в связи с ее проявлением в поведении общающихся людей. Снисходительное отношение, категоричность, подшучивание, напоминание о какой-то проигранной ситуации и т. п. — все это вызывает отрицательную реакцию у окружающих и служит питательной средой для возникновения конфликтной ситуации. Однако зачастую за неспособность понимать ситуацию выдаются разногласия из-за несовпадения рассуждений партнеров по общению. Ведь представление о проблеме зависит от угла зрения, под которым она анализируется. Люди склонны видеть то, что хотят видеть. Из массы фактов они извлекают те, которые подтверждают их взгляды, представления и убеждения, и не обращают внимание или ошибочно интерпретируют те из них, которые ставят под вопрос их представления.

Ф. Перлз, работая над проблемой преодоления конфликтов, предложил своим клиентам примерную формулу восприятия другого человека: «Я — это я. А ты — это ты. Я делаю свое дело, а ты делаешь свое. Я пришел в этот мир не для того, чтобы удовлетворять твои желания, а ты пришел не для того, чтобы удовлетворять мои. То, что мы встретились — прекрасно, а если бы не встретились — ничего бы не произошло» (СНОСКА: См.: К. Рудестам. Групповая психотерапия. СПб., 2001.). Переориентация с себя на другого человека способствует преодолению социально-психологических проблем и убирает описанные выше предпосылки к конфликту.

## **Индивидуальные особенности личности как причина конфликта**

Склонность или предрасположенность к конфликтным отношениям с другими людьми создают и индивидуальные особенности личности. Эти особенности можно объединить в пять групп:

### **1. Наличие у человека внутренних конфликтов.**

Эти конфликты (описанные выше) проецируются на отношения между людьми и проявляются вовне как раздражение, неадекватные реакции на высказывания, которые окружающие считают несущественными, а в зоне конфликта они имеют очень важное субъективное значение. Гармоничная личность не конфликтует, потому что воздействия извне не задевают личностной структуры, но если гармония нарушена, то даже незначительные поводы могут вызвать серьезную негативную реакцию.

2. Наличие акцентуации характера. Акцентуация как заострение, преувеличенное развитие одной черты характера в ущерб другим, делает человека непохожим на остальных, особенным, придает личности шарм, но и способствует возникновению тревоги у общающихся с данным человеком людей. Наиболее конфликтными типами являются:

— демонстративный с его тенденцией быть все время на виду, а если не замечают — то спровоцировать негативную реакцию своим вызывающим поведением, нестандартной манерой одеваться, колкими замечаниями и отсутствием старательности в работе;

— гипертимный с его легкомыслием и склонностью попадать в дурные компании;

— возбудимый с его вспыльчивым характером с ярко выраженной сексуальной озабоченностью;

— экзальтированный с его склонностью к сильным чувствам, начиная с острых ощущений в собственном желудке и заканчивая экстремальными видами спорта и громкими скандалами в быту и на работе;

— застревающий, способный вывести своими придирками из себя даже человека с ангельским терпением.

Также к качествам характера, усиливающим конфликтность данной личности, относятся:

- неадекватная самооценка своих возможностей и способностей, которая может быть как завышенной, так и заниженной;
- стремление доминировать во что бы то ни стало там, где это возможно и невозможно;
- консерватизм мышления, взглядов, убеждений, нежелание **преодолеть** устаревшие традиции;
- излишняя принципиальность и прямолинейность в высказываниях и суждениях, стремление во что бы то ни стало сказать правду в глаза;
- критический настрой, особенно необоснованный и не аргументированный;
- определенный набор эмоциональных качеств личности — тревожность, агрессивность, упрямство, раздражительность.

3. Половозрастные особенности. По данным Н. В. Гришиной, для женщины характерна тенденция к большей частоте конфликтов, связанных с их личностными потребностями (зарплата, распределение отпусков), мужчины больше предрасположены к конфликтам, связанным непосредственно с самой трудовой деятельностью (организация труда, определенность трудовых функций).

С увеличением возраста рабочих больший удельный вес начинают занимать конфликты, связанные с целевыми характеристиками их деятельности, одновременно сокращается число конфликтов, вызванных проблемами адаптации работников в трудовом коллективе (нарушения трудовой дисциплины, несоответствие требованиям).

4. Психофизиологические особенности. Нередко руководители не учитывают психофизиологические особенности работников, что ведет к срывам в работе и к возникновению конфликтов «по вертикали». Известно, что один рабочий быстро, в считанные минуты овладевает новой операцией, а другой — медленно. То, что первый схватил на лету, второму необходимо несколько раз объяснить и показать. Зато первый быстро забывает увиденное и услышанное, а второй то, в чем разобрался, не забывает годами. Один предпочитает незнакомую работу, связанную с преодолением трудностей, препятствий, а другой, наоборот, любит выполнять однообразные, хорошо знакомые обязанности. Один реагирует на воздействие извне сразу же, второй «оттягивает» реакцию на долгий срок, а третий может отреагировать опережающе, еще до того, когда обстановка или начальник потребуют от него определенных действий. На одного, например, можно повысить голос, а на другого не рекомендуется повышать голос никогда. Одному перед началом работы, связанной с выполнением сложных, трудных заданий, следует сказать об ответственности, которая ложится на его плечи, а другого — успокоить. Проступок одного можно разбирать в коллективе, с другим лучше беседовать с глазу на глаз.

5. Эмоциональное состояние человека, связанное с удовлетворением потребностей также может быть причиной конфликтов. Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать иррациональным способом:

- 1) стать агрессивными вплоть до физического насилия;
- 2) опуститься до инфантильной реакции;
- 3) упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать разумные предложения;
- 4) «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа (СНОСКА: См.: С. И. Самыгин, Л. Д. Столяреяко, С. И. Шило, С. В. Ильинский, И. Х. Сачимжанов. Управление персоналом. Ростов-на-Дону, 2001.),

### **14.3. Стратегии поведения в конфликте**

К. Томас и Р. Килменн (СНОСКА: См.: Психология и этика делового общения. / Под ред В. Н. Лавриненко. М., 1997.) выделили следующие пять основных стилей поведения в конфликтной ситуации:

- приспособление, уступчивость;
- уклонение;
- противоборство;
- сотрудничество;
- компромисс.

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Обычно люди используют все эти формы поведения, но предпочитают какую-то одну.

1. Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств давления на оппонентов. Ситуация воспринимается человеком как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Данный стиль используют в случае, если исход конфликта очень важен и участник:

- делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение — наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействует с людьми, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако это не тот стиль, который можно использовать в личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда человек не обладает достаточной властью, а его точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения вышестоящего руководителя.

2. Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, перзабывает при этом и свои интересы. Здесь в выработке общего решения предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта. Данная форма требует продолжительной работы с участием всех сторон.

Стиль сотрудничества используют, если, отставив собственные интересы, человек вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие хотя бы одного из этих умений делает данный стиль неэффективным. Его используют в следующих случаях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у оппонентов длительные, прочные и взаимозависимые отношения;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;

— стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

— необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

3. При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стиль компромисса напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

— обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

— удовлетворение желания каждого из оппонентов имеет не слишком большое значение;

— оппонентов может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;

— компромисс позволит оппонентам хоть что-то получить.

4. Уступчивость, приспособление. При таком стиле действия человека направлены прежде всего на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения, чем отстаивать свои собственные интересы, или у индивида мало шансов на победу.

Стиль приспособления означает, что одна сторона действует совместно с другой стороной и при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для противоположной стороны и не очень существен для данного оппонента или когда жертвуют собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен, когда:

— важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

— предмет разногласия не важен;

— лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

— оппонент осознает, что правда не на его стороне;

— оппонент чувствует, что у него недостаточно власти или шансов победить.

5. Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора, чтобы избежать ответственности за принятые/решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Стиль уклонения рекомендуют к применению в следующих ситуациях:

— источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами, а потому не стоит тратить на него силы;

— оппонент знает, что не может решить вопрос в свою пользу;

— у оппонента мало власти для решения проблемы желательным для него способом;

— оппонент хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

— немедленно пытаться решить проблему опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;

— у оппонента был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Такой стратегии может придерживаться руководитель, если знает, что подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве, наоборот, конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как причины его не устранены.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс.

Психологи описывают четыре вида отношения руководителя к конфликтной ситуации:

1. Стремление избежать неприятности, страдания. Руководитель ведет себя так, как будто ничего не случилось. Он не замечает конфликта, уходит от решения вопроса, пускает случившееся на самотек, не нарушает видимого благополучия, не осложняет собственную жизнь. В результате увеличивается количество случаев грубого нарушения дисциплины, ухудшается социально-психологический климат, так как в конфликт втягивается все большее количество людей, нерешенные споры которых разрушают коллектив.

2. «Реалистическое» отношение к действительности. Ведет себя так, чтобы, с одной стороны, не будоражить коллектив и администрацию, а с другой — не портить отношения с людьми. Управляющий идет на поводу у оппонентов стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещеваниями. Но уговоры, похвалы приводят к тому, что его перестают уважать и над ним же смеются.

3. Активное отношение к случившемуся. Руководитель признает наличие критической ситуации и не скрывает конфликта от вышестоящих начальников и коллег. Он не игнорирует случившееся и не пытается угодить «и нашим и вашим», а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчиненных, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссор, нарушений дисциплины.

4. Творческое отношение к конфликту. Руководитель ведет себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В этом случае он сознательно и целеустремленно, с учетом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации. Он учитывает объективные и субъективные причины конфликта, не принимает скороспелых решений.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Если критикующий стремится повысить эффективность работы, исправить недостатки, мешающие полноценному труду, общественной работе, необходимо зафиксировать ценные советы,

постараться исправить упущения, а в свободное время, когда выступавший остынет, покритиковать его за бестактность, объяснить, какой должна быть критика, и обязательно похвалить за серьезное отношение к работе, за желание исправить недостатки. Если же критикующий сводит личные счеты или стремится преподнести себя, показать свою принципиальность, лучше всего постараться заручиться поддержкой присутствующих и уйти от дальнейшего контакта с выступавшим. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно. Лучше спокойно объяснить присутствующим причину возмущения критикующего, показать, чем вызвано желание «смело» выступить против пробелов в работе.

Считается, что течение конфликта зависит от следующих факторов:

А — адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

Б — открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

В — создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Адекватное восприятие конфликта. Очень часто в ситуации конфликта люди неправильно воспринимают собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. Собственные поступки считаются благородными и полезными, а поступки оппонентов — вредящими делу и несправедливыми. Каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия. Но даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента — как нечестные и непозволительные. Это происходит за счет того, что очень часто каждый из партнеров упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало его представление о том, что его поступки хороши и правильны, а действия партнера — наоборот, плохи и неадекватны.

Открытое и эффективное общение конфликтующих сторон — это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако зачастую в конфликтной ситуации коммуникация ухудшается. Противники в основном стараются сделать друг другу больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Между тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания.

Контроль эмоциональной сферы необходим, когда человек «обуреваем» эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Один из эффективных способов справиться с человеческим гневом состоит в том, чтобы помочь друг другу освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, даже если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь. Но это приведет к положительному результату только в случае, если говоришь о собственных чувствах, вызванных поступком оппонента, а не его личностью. Кроме того, оппонент должен быть готов выслушать нелюбезное мнение и о собственных поступках. В противном случае может разразиться крупная ссора.

Созданию климата взаимного доверия и сотрудничества может способствовать проявление доверия путем готовности открыть свою незащищенную позицию, стремление к согласию и взаимопониманию с оппонентом, нежелание использовать слабые и уязвимые его места. Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении.

## 14.4. Способы разрешения конфликта

Разрешение конфликта возможно на нескольких уровнях, важнейшими из которых являются управление конфликтами и решение конфликта. Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения

участников конфликта. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

А. Н. Чумиков определил действия по управлению конфликтом в следующей последовательности:

— институционализация — установление составляющих конфликта, а также норм и правил разрешения конфликта;

— легитимизация — выяснение того, присутствует ли у большинства участников конфликта добровольная готовность соблюдать предложенные нормы и правила;

— структурирование конфликтующих групп, что предполагает выявление индивидуальных и коллективных субъектов — носителей имеющихся проблем;

— редукция конфликта — постепенное его ослабление за счет перевода на другой уровень.

Одновременно Чумиков предлагает определить прогнозируемые сложности (социально-психологическое исследование или служебное разбирательство), тестирование опасности (проверка уровня конфликтности), нейтрализация конфликтного потенциала (работа с соответствующими коммуникационными потоками).

Следующий блок действий по управлению конфликтами включает локальные приемы и механизмы, способные при условии четкого осознания их места и общей концепции управленческих действий обогатить схемы-циклы и произвести положительный эффект. Во-первых, это устранение нежелательной оппозиции. Причем зачастую этого нельзя достичь отставкой оппонента, встречной критикой и даже хорошо аргументированными оправданиями. Наилучший эффект дает приобщение оппозиционера к каким-либо руководящим должностям или органам в критикуемой им структуре. Получая некоторый статус и права, он берет на себя и долю ответственности, вследствие чего оппозиционные проявления, как правило, все более и более ослабляются. Во-вторых, можно использовать механизм позитивной компенсации. Если сотрудники организации встречают какое-то нововведение «в штыхы», то его возможно компенсировать, исходя из его же положительных сторон: повышение заработной платы, благотворительность, улучшение общественного мнения и т. п. В-третьих, эффективен и механизм упреждающей атаки. Понимая, что любого руководителя всегда будут хоть в какой-то мере критиковать, специалисты планировали уровни и позиции допустимой критики, а затем намеренно закладывали их даже в отдельные положительные материалы. В итоге процесс управления конфликтом получался естественным и не выходил из-под контроля. В-четвертых, прием перевод «стрелки» конфликта в другую сторону. Например, показать личный интерес конфликтующей стороны. В-пятых, полезно использовать прием «кто нам мешает — тот нам поможет». Для этого нужно найти положительные стороны в предмете конфликта и заставить их заработать. В-шестых, если есть сведения о назревающем конфликте, то его можно ослабить псевдоконфликтами, которые инициируются специально, чтобы отвлечь людей от основного конфликта.

Прежде чем переходить к разрешению конфликта, руководителю важно искренне ответить себе на следующие вопросы:

— хочет ли он благоприятного исхода;

— что нужно сделать, чтобы лучше владеть своими эмоциями;

— как бы он себя чувствовал на месте конфликтующих сторон;

— нужен ли ему посредник для разрешения конфликта;

— в какой атмосфере (ситуации) люди могли бы лучше открыться, найти общий язык и выработать собственные решения.

Существует несколько групп методов снижения конфликтности:

- структурные, т. е. методы по устранению организационных конфликтов;
- межличностные методы;

- внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность.

Структурные методы, как методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, которые возникают из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т. д., включают: разъяснение требований к работе, координационные и интеграционные механизмы, использование систем стимулирования труда.

— Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Если полномочия распределены неправильно, или так воспринимаются, необходимо объяснить сотрудникам, из каких соображений это было сделано, и к каким последствиям приведет. Если по каким-либо причинам этого сделать нельзя, то требования к работе необходимо пересмотреть.

— Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-либо вопросу, то конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Не менее полезны такие средства интеграции, как создание функциональных групп, проведение совещаний между отделами.

— Общеорганизационные комплексные цели, эффективное осуществление которых требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп.

— Стимулирование труда может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией, при условии, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах. Межличностные методы направлены, прежде всего, на преодоление возникающего эмоционального конфликта посредством совместных переговоров о его предмете, психологических тренингов принятия решения, физического разъединения участников эмоционального конфликта.

Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Успех переговорного процесса определяется в значительной мере характером реакции партнеров на ситуацию, поэтому необходимо выполнение следующих условий:

- наличие взаимозависимости в деятельности оппонентов;
- отсутствие значительного различия в ранге оппонентов;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Что касается последнего условия, то американские психологи Д. Черткофф и Д. Эссер пришли к следующему любопытному заключению. Оказывается, для разрешения конфликтной ситуации наличие посредника чрезвычайно важно скорее всего в психологическом плане, поскольку позволяет участникам конфликта, несмотря на взаимные уступки «сохранить лицо».

Для облегчения переговоров необходимо:

- 1) создать атмосферу сотрудничества (с момента первой встречи и затем в начале каждой последующей встречи целесообразно провести несколько минут в неофициальной беседе, снимающей раздражение, эмоциональный накал и т. д.);

2) стремиться к ясности общения (с самого начала договориться о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов);

3) признать наличие конфликта (заявить открыто и честно о существовании конфликта по конкретным вопросам);

4) выработать совместную процедуру (т. е. договориться, где, когда и как начинается совместная работа по преодолению конфликта — лучше собираться в нейтральном месте либо по очереди у каждой из сторон);

5) очертить конфликт (обе стороны должны высказаться о ситуации: в чем они видят конфликт, какие чувства он у них вызывает, что каждая из сторон не видит и не признает; затем сосредоточиться на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности);

6) исследовать возможные варианты решения (очень полезным может быть метод «мозговой атаки», когда члены всей группы беспрепятственно и спонтанно высказывают любые, даже на первый взгляд абсурдные, предложения);

7) добиться соглашения (обсуждаются высказанные предложения, выбирается наиболее приемлемое, учитывающее требования обеих сторон, а затем составляется документ, скрепляющий согласие сторон);

8) установить крайний срок решения конфликта;

9) воплотить план в жизнь (в плане должно быть оговорено, что нужно сделать, когда, где и чьими силами).

Внутри личностные, методы заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я-высказывание», т. е. способ передачи другому лицу отношения к определенному предмету, без обвинений и требований. Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага. «Я-высказывание» может быть полезно в любой обстановке, но оно особенно эффективно, когда человек рассержен, раздражен, недоволен. «Я-высказывание» построено так, чтобы позволить личности высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания.

Руководитель должен взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена : в первую очередь определить причину конфликта, а затем применить соответствующую технику решения конфликтных проблем:

— творческая визуализация может быть использована для анализа причин конфликта;

— мозговой штурм может быть полезен при поиске альтернатив;

— автоматическая запись может быть использована для выяснения собственных реакций на те или иные возможности разрешения конфликта;

— мысленное представление может помочь спросить самого себя и получить от внутреннего голоса совет в отношении выбора;

— мысленный контроль или техника волевого мышления могут быть использованы для выработки внутренней мотивации или контроля с целью реализации новых решений.

Процесс в целом начинается с рассмотрения конфликтов и определения их. Затем необходимо рассмотреть причины конфликтов и заострить внимание на источнике напряжения. После обнаружения скрытых причин и источников конфликта следующим шагом является коррекция проблемы путем проходящей реакции.

Для более успешного разрешения конфликта Х. Корнелиус и Ш. Фэйр предлагают составить карту конфликта. Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании

основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту. Работа состоит из нескольких этапов.

На **первом** этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не «тянет лямку» вместе со всеми, то проблему отображают как «распределение нагрузки». Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как «общение». На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы.

На **втором** этапе выявляются главные участники конфликта. В список вводятся отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смесь групповых и личных категорий. Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения. **Третий** этап предполагает перечисление основных потребностей и фрустраций, связанных с этими потребностями, всех основных участников конфликтного взаимодействия.

Карта может составляться руководителем с помощью отдельных доверенных и компетентных лиц, либо с помощью участников конфликта. В последнем случае подобное составление карты, позволит:

1) ограничить дискуссию определенными формальными рамками, что в значительной степени поможет избежать чрезмерного проявления эмоций, так как во время составления карты люди могут сдерживать себя;

2) создать возможность совместного обсуждения проблемы, высказать людям их требования и желания;

3) уяснить как собственную точку зрения, так и точку зрения других;

4) создать атмосферу эмпатии, т.е. возможности увидеть проблему другого человека.

Одновременно рекомендуется каждому участнику хотя бы частично сообщить оппоненту следующее:

- Что я хотел бы сделать, чтобы разрешить конфликт?
- Каких реакций я жду со стороны другого?
- На какие последствия я надеюсь в случае, если будет достигнуто соглашение?

Этот метод позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса относительно совместного решения, без существенных потерь. А разграничение между отношениями людей и существом проблемы позволяет иметь дело друг с другом с пониманием, что ведет к дружескому соглашению.

Руководителю приходится разрешать конфликты не только в деловой, но и в эмоционально-личностной сфере. В этом случае возможно разрешение конфликта психологическими средствами. **Психологический тренинг принятия решения** осуществляется специалистом-психологом. Данный способ относительно сложен в реально существующей организации, но он оправдывает себя, снимая межличностную напряженность и улучшая социально-психологический климат. Этот тренинг направлен на самораскрытие человека, высказывание о переживаниях, связанных с конфликтом, о его ожиданиях, о его восприятии оппонентов. Тренинг проводится в соответствии с определенными требованиями к участникам, времени проведения и уровню квалификации тренера.

Как же себя вести руководителю с «конфликтной личностью»? Существует единственное средство — «подобрать ключик». Для этого психологи советуют попытаться увидеть в нем друга и лучшие черты (качества) его личности, поскольку невозможно изменить ни систему его взглядов и ценностей, ни его психологические особенности и особенности нервной системы. Если «подобрать ключ» не удастся, то остается одно-единственное средство — перевести такого человека в разряд стихийного бедствия с последующим **отделением** его от остального коллектива: в отдельный кабинетик, на другой этаж, и т.д. с выдачей самостоятельного задания.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что каждый руководитель в определенной мере должен быть и психологом, ибо правильный стиль руководства, благоприятная обстановка на работе, культура управленческого труда способствуют повышению качества и эффективности труда, оказывают решающее влияние на результаты деятельности коллектива. Поведение руководителя, его умение управлять подчиненными, здоровый психологический климат в коллективе способствуют росту производительности труда, развитию творческой инициативы работников и в итоге дают не меньший производственный эффект, чем механизация и автоматизация труда. Повседневная практика учит, что руководители, сумевшие добиться здоровых отношений в коллективе, наладившие прочный контакт и взаимоотношения между сотрудниками, добиваются лучших результатов в работе.

# Словарь основных психологических понятий

См. Психология. Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1990.

**Автоматизм** — действие, реализуемое без непосредственного участия сознания.

**Авторитарность** — социально-психологическая характеристика личности, отражающая ее стремление максимально подчинить своему влиянию партнеров по взаимодействию и общению.

**Алгоритм** — предписание, задающее на основе системы правил последовательность операций, точное выполнение которых позволяет решать задачи определенного класса.

**Апперцепция** — зависимость восприятия от прошлого опыта, от общего содержания психической деятельности человека и его индивидуальных особенностей.

**Атрибуция** — приписывание социальным объектам (человеку, группе, социальной общности) характеристик, не представленных в поле восприятия.

**Атрибуция каузальная** — интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

**Аттракция** — понятие, обозначающее возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

**Аутизм** — крайняя форма психологического отчуждения, выражающаяся в уходе индивида от контактов с окружающей действительностью и погружении в мир собственных переживаний.

**Аффект** — сильное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резким изменением важных для субъекта жизненных обстоятельств.

**Вербальный** (словесный) — термин, применяемый в психологии для обозначения форм знакового материала, а также процессов оперирования с этим материалом.

**Влечение** — психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознанную или недостаточно осознанную потребность субъекта.

**Внушаемость** — степень восприимчивости к внушению, определяемая субъективной готовностью подвергнуться и подчиниться внушающему воздействию.

**Внушение** — процесс воздействия на психическую сферу человека, связанный со снижением сознательности и критичности при восприятии и реализации внушающего содержания, с отсутствием целенаправленного активного его понимания, развернутого логического анализа и оценки в соотношении с прошлым опытом и данным состоянием субъекта.

**Диспозиция** — готовность, предрасположенность субъекта к поведенческому акту, действию, поступку, их последовательности.

**Задатки** — врожденные анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга, составляющие природную основу развития способностей.

**Заражение** — процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому на психофизиологическом уровне контакта помимо собственно смыслового воздействия или дополнительно к нему.

**Защита психологическая** — специальная регулятивная система стабилизации личности, направленная на устранение или сведение до минимума чувства тревоги, связанного с осознанием конфликта.

**Идентификация** — 1) опознание чего-либо, кого-либо; 2) уподобление, отождествление с кем-либо, чем-либо.

**Иновация** — создание и внедрение различного вида новшеств, порождающих значимые изменения в социальной практике.

**Интеллект** — относительно устойчивая структура умственных способностей индивида.

**Интенция** — направленность сознания, мышления на какой-либо предмет.

**Интуиция** — знание, возникающее без осознания путей и условий его получения.

**Иррадиация** — способность нервного процесса распространяться из места своего возникновения на другие нервные элементы.

**Коммуникация** — смысловой аспект социального взаимодействия.

**Конформность** — податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшей им позицией большинства.

**Лидер** — член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, т. е. наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

**Локус контроля** — качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный), либо собственным способностям и усилиям (интернальный).

**Мозговая атака (брейнсторминг)** — методика стимулирования творческой активности и продуктивности, исходящая из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решения.

**Намерение** — сознательное стремление завершить действие в соответствии с намеченной программой, направленной на достижение предполагаемого результата.

**Невротизм** — состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, низким самоуважением, вегетативными расстройствами.

**Негативизм** — немотивированное поведение субъекта, проявляющееся в действиях, намеренно противоположных требованиям и ожиданиям других индивидов или социальных групп.

**Онтогенез** — процесс развития индивидуального организма.

**Проблема** — осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта.

**Психоанализ** — 1) совокупность способов выявления в психотерапевтических целях особенностей переживаний и действий человека, обусловленных неосознаваемыми мотивами; 2) направление в психологии, созданное 3) Фрейдом и его последователями.

**Психогении** — расстройства психики, возникающие под влиянием психических травм.

**Психоз** — глубокое расстройство психики, проявляющееся в нарушении отражения реального мира, возможности его познания, изменении поведения и отношения к окружающему.

**Психопатии** — патология характера, при которой у субъекта наблюдается практически необратимая выраженность свойств, препятствующих его адекватной адаптации в социальной среде.

**Рейтинг** — термин, обозначающий субъективную оценку какого-либо явления по заданной шкале.

**Релаксация** — состояние покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения, после сильных переживаний или физических усилий.

**Референтность** — отношение значимости, связывающее субъекта с другим человеком или группой лиц.

**Рефлексия** — процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний.

**Ригидность** — затрудненность в изменении намеченной субъектом программы деятельности в условиях, объективно требующих ее перестройки.

**Самоактуализация** — стремление человека к возможно более полному выявлению к развитию своих личностных возможностей.

**Сензитивность** — характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям, обычно сопровождающаяся повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, всякого рода испытаний и т.п.

**Синдром** — определенное сочетание признаков (симптомов) какого-либо явления, объединенных единым механизмом возникновения.

**Синестезия** — явление, состоящее в том, что какой-либо раздражитель, действуя на соответствующий орган чувств, помимо воли субъекта вызывает не только ощущение, специфичное для данного органа чувств, но одновременно еще и добавочное ощущение или представление, характерное для другого органа чувств.

**Социализация** — процесс и результат усвоения и активного воспроизводства индивидом социального опыта, осуществляемый в общении и деятельности.

**Стеничность** — характеристика высокой работоспособности индивида, устойчивости к различным помехам, способности к длительной непрерывной деятельности, даже при лишении сна в течение нескольких суток. Противоположностью стеничности является астения.

**Толерантность** — отсутствие или ослабление реагирования на какой-либо неблагоприятный фактор в результате снижения чувствительности к его воздействию.

**Харизма** — наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности.

**Эгоцентризм** — неспособность индивида, сосредоточиваясь на собственных интересах, изменить исходную познавательную позицию к некоторому объекту, мнению или представлению даже перед лицом противоречащей его опыту информации.

**Эйфория** — повышенное радостное, веселое настроение, состояние благодушия и беспечности, не соответствующее объективным обстоятельствам.

**Экспектации** — система ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом социальных ролей.

**Экспрессия** — выразительность; сила проявления чувств, переживаний.

**Экстраверсия — интроверсия** — характеристика индивидуально-психологических различий человека, крайние полюсы которой соответствуют преимущественной направленности личности либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира.

**Эмпатия** — постижение эмоционального состояния, проникновение — вчувствование в переживания другого человека.

**Эрратическая система** — сложная целеустремленная система, включающая человека (группу людей), техническое устройство (средств деятельности), объект деятельности и среду, в которой находится человек.

**Эргономика** — общее название группы наук, занимающихся комплексным изучением человека в производственной деятельности и оптимизацией средств и условий труда.

**Этнические стереотипы** — относительно устойчивые представления о моральных, умственных, физических качествах, присущих представителям различных этнических общностей.

**Эффект края** — явление, заключающееся в том, что из расположенного в ряд заучиваемого материала элементы, находящиеся в начале и конце, запоминаются быстрее, чем элементы, находящиеся в середине.

**Эффект незавершенного действия** (эффект Зей-гарник) — явление, характеризующее влияние на процессы памяти перерывов в деятельности.

**Эффект ореола** — распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств.

# Литература

1. Арская Л. П. Япония: наука и искусство управления. М., 1998.
2. Александровский Ю. А. Состояния психической дезадаптации и их компенсация. М., 1976.
3. Акофф Р. Искусство решения проблем. М., 1982.
4. Аунапу Ф. Ф. Методы подбора и подготовки руководителей производства. М., 1971.
5. Андреева Г. М. Социальная психология. М., 1980
6. Андреева Г. М. Социальная психология. М., 2000.
7. Андриенко Е. В. Социальная психология М., 2001.
8. Аксельрод А., Хольти Дж. 201 способ победить в ситуациях трудного общения. Челябинск, 1999.
9. Агеев В. С. Межгрупповое взаимодействие. М., 1990.
10. Агеев В. С. Психология межгрупповых отношений. М., 1999.
11. Атватер И. Я Вас слушаю... М., 1984.
12. А. Р. Лурия и современная психология / Под ред. Е. Д. Хомской, Л. С. Цветковой, Б. В. Зейгарник. М., 1982.
13. Берн Э. Что такое человек. // Теории личности в западно-европейской и американской психологии. Самара, 1996.
14. Берне Р. Развитие «Я»-концепции и воспитание. М., 1986.
15. Бодалев А. А. Личность и общение. М., 1983.
16. Березин Ф. Б. Психологическая и психофизиологическая адаптация человека. Л., 1988.
17. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М., 2000.
18. Береговой Г. Т. Угол атаки. М., 1971.
19. Бассин Ф. В. О силе Я и психологической защите // Вопросы философии. 1969, №2.
20. Брушлинский А. В. Мышление и прогнозирование. М., 1979.
21. Большаков А. С. Менеджмент: стратегия успеха. СПб., 2001.
22. Братченко С. Л., Рябченко С. А. Авторитарный стиль педагогического общения — а что же дальше? М., 1996.
23. Битянова М. Р. Социальная психология М., 2001.
24. Бороздина Г. В. Психология делового общения. М., 2001.
25. Браун Д. Имидж — путь к успеху. СПб, 1996.
26. Бородкин Ф. М., Коряк Н.М. Внимание — конфликт. Новосибирск, 1989.
27. Вейл Л. П. Искусство менеджмента. М., 1999.

28. Введение в психологию. / Под ред. А. В. Петровского М., 1995.
29. Василюк Ф. Е. Психология переживания. М., 1984.
30. Введение в эргономику. / Под ред. В. П. Зинченко. М., 1974.
31. Венда В. Ф. Инженерная психология и синтез систем отображения информации. М., 1975.
32. Винер Н. Творец и робот. М., 1966.
33. Волков Е. Обманы вокруг нас // «Школьный психолог», 2000, № 05.
34. Вечер Л. С. Секреты делового общения. М., 1996.
35. Войскунский А. Я говорю, мы говорим... М., 1990.
36. Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 1998.
37. Гализо М. В., Домашенко И. А. Атлас по психологии. М. 1986.
38. Галкина Т. В. Особенности оценки и самооценки в ситуации прогнозирования достигаемых результатов/ «Вопросы психологии», 1985, №6.
39. Гибш Г., Форверг М. Введение в марксистскую социальную психологию. М., 1972.
40. Гальперин П. Я. К проблеме внимания. // Хрестоматия по вниманию. М., 1976.
41. Губачев Ю. М., Иовлев Б. В., Карвасарский Б. Д. и другие. Эмоциональный стресс в условиях нормы и патологии человека. Л., 1976.
42. Горбов Ф. Д., Лебедев В.И. Психоневрологические проблемы труда операторов. М., 1975.
43. Граве П. С, Шнейдман М. Р. Адаптивные системы. Рига, 1972. Т. 1.
44. Гримак Л. П. Общение с собой. М., 1991.
45. Гримак Л. П. Резервы человеческой психики. М., 1987.
46. Генкин Б. М. Основы управления персоналом. М., 1997.
47. Глущенко Е. В. Теории управления: учебный курс. М., 1997.
48. Гуревич К. М. Профессиональная пригодность и основные свойства нервной системы. М., 1970.
49. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого понимания. М., 2000.
50. Гиппенрейтер Ю. Б. Введение в общую психологию. М., 2000.
51. Грейсон Дж. К. Мл, О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.
52. Гришина Н. В. Опыт построения социально-психологической типологии производственных конфликтов. Л., 1977.
53. Гришина Н. В. Производственные конфликты и их регулирование. Л., 1982.
54. Дизель П., Маккинли Р. У. Поведение человека в организации. М., 1998.
55. Дункан Дж. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. М., 1996.

56. Давид Мартин. Менеджмент. М., 1991.
57. Доценко Е. Л. Психология манипуляций. — М., 1996.
58. Дорошенко В. Ю. Деловое общение в рабочей группе. // Психология и этика делового общения. / Под ред. В. Н. Лавриненко. М., 1997.
59. Донцов А. И. Проблемы групповой сплоченности. М., 1979.
60. Донцов А. И. Психология коллектива. М., 1984.
61. Дизель П. Поведение человека в организации. М., 1999.
62. Жуков Ю. М. Ценности как детерминанты принятия решения. // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. М., 1976.
63. Журбин В. И. Понятие психологической защиты в концепциях З. Фрейда и К. Роджерса // Вопросы психологии. 1990, №4.
64. Зайверт Л. Ваше время — в ваших руках. М., 1990.
65. Зайцева О. А., Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. Основы менеджмента. М., 2000.
66. Зинченко В. П., Мунипов В.М. Методологические основы эргономики. М., 1974.
67. Зигер В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.
68. Зайцев Г. Г., Файбушевич С. И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. Спб., 1996.
69. Зарайский Д. А. Управление чужим поведением: технология личного психологического влияния. М., 1997.
70. Иванцевич Д. Ж. Основы управления персоналом. М., 2000.
71. Иванцевич Д. Ж., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1998.
72. Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков. Под ред. Е.В. Егоровой-Гантман. М., 1998.
73. Иванцевич Д. Ж. Человеческие процессы управления. М., 1998. '
74. Изард К. Эмоции человека. М., 1980.
75. Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков. Под ред. Е. В. Егоровой-Гантман. М., 1998.
76. Информационная поддержка спонсора. Киев, 2003.
77. Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 2001.
78. Как провести социологическое исследование. Под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. М., 1990.
79. Кричевский Р. Л., Дубовская Е. М. Психология малой группы. М., 1991.
80. Кричевский Р. Л. Если Вы — руководитель... М., 1996.
81. Комплексные социальные исследования. Под ред. А. С. Пашкова. Л., 1976.

82. Кочеткова Н. Я. « Психологические основы современного управления персоналом». М., 1999.
83. Кабушкин Н. И. Менеджмент организации. М., 1996.
84. Кабушкин Н. И. Менеджмент организации. М., 1996.
85. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента. Мн., 2002.
86. Казаков В. Г., Кондратьева Л. Л. Психология. М. 1989.
87. Кон И. С. В поисках себя: личность и ее самосознание. М., 1984.
88. Крутецкий В. Л. Психология. М. 1986
89. Коломинский Я. Л. Человек: психология. М., 1980.
90. Кон И. С. Социология личности. М., 1967.
91. Карпов А. В. Психология менеджмента. М., 1999.
92. Киллен К. Вопросы управления. М., 1998.
93. Кокурина И. Г. Методика исследования мотивации трудовой деятельности. М., 1988.
94. Киколов А. И. Умственно-эмоциональное напряжение за пультом управления. М., 1967.
95. Климов Е. А. Путь в профессию. Л., 1974.
96. Короленко Ц. П. Психофизиология человека в экстремальных условиях. Л., 1978.
97. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 1979.
98. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М., 1997.
99. Кайдалов Д. П., Суименко Е. И. Психология единоначалия и коллегиальности. М., 1979.
100. Кайдалов Д. П., Суименко Е. И. Психология единоначалия и коллегиальности. М., 1979.
101. Карандашев В. И. Основы психологии общения. Челябинск, 1990.
102. Корнелиус Х., Фэйр Ш. Выиграть может каждый. М., 1992.
103. Ладанов И. Д., Пронников В. А. Человеческий фактор в хозяйственном управлении (психологический аспект). М., 1987.
104. Леонгард К. Акцентуация личности. Киев, 1981.
105. Личко А. Е. Психопатии и акцентуации характера у подростков // Психология индивидуальных различий. Тексты. М., 1982.
106. Любимова М. Г. Менеджмент — путь к успеху. М., 1992.
107. Лебедев В. И. Личность в экстремальных условиях. М., 1989.
108. Леонов А. А., Лебедев В. И. Психологические проблемы межпланетного полета. М., 1975.
109. Леонова А. Б. Психодиагностика функциональных состояний человека. М., 1984.

110. Лобанова Т. Н., Михайлов Я. В. Основы менеджмента. М., 1995.
110. Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс. М., 1998.
112. Лабунская В. А. Невербальное поведение. Ростов-на-Дону, 1986.
113. Леонтьев А. А. Педагогическое общение. М., 1977.
114. Лисина М. И. Общение со взрослыми у детей первых 7 лет жизни. / Проблемы общей, возрастной и педагогической психологии. / Под ред. В. В. Давыдова. М., 1978.
115. Методы социальной психологии. Под ред. Е. С. Кузьмина и В. Е. Семенова. Л., 1977.
116. Мескон М. Х., Альберт М. Основы менеджмента. М., 1997.
117. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
118. Мамардашвили М. К. Сознание как философская проблема/ «Вопросы философии», 1990, № 10.
119. Михайлов Ф. Г. Сознание и самосознание. М., 1991.
120. Маслоу А. Психология бытия. М., 1997.
121. Мельник Г. С. Mass Media: Психологические процессы и эффекты. СПб, 1996.
122. Менегетти А. Словарь образов. Л., 1991.
123. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров. М. — Новосибирск, 2002.
124. Мелибруда Е. Я-ты-мы. Психологические возможности улучшения общения. М., 1986.
125. Новиков М. А. Психофизиологические и экпсихологические аспекты межличностного взаимодействия в автономных условиях. // Проблемы общения в психологии. М., 1981.
126. Немов Р. С. Психология. М., 1998.
127. Ночевник М. Н. Психология общения и бизнес. М., 1995.
128. Общая психология / Состав. Е. И. Рогов. М., 1995.
129. Основы инженерной психологии. / Под ред. Б. Ф. Ломова. М., 1977.
130. Ольшанский Д. Кому интересны интересы лидера? «Бизнес», 1995, № 8.
131. Организованная преступность. Проблемы, дискуссии, предложения: круглый стол криминологической ассоциации. М., 1993.
132. Обозов Н. Н. Психология межличностных отношений. М., 1998.
133. Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания. М., 1999.
134. Паркинсон С. Н., Русионджи М. К. Искусство управления. М., 1997.
135. Паркинсон С. Н. Искусство управления. М., 2001.
136. Пантилеев С. Р. Самоотношение как эмоционально-оценочная система. М., 1991.
137. Петренко В. Ф. Психосемантика сознания. М., 1988.

138. Психология. Словарь. / Под ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. М., 1990.
139. Психология индивидуальных различий. Тексты. / Под ред. Ю. Б. Гиппенрейтера, В. Я. Романова. М., 1982.
140. Полукеев С. Пассионарность, или Основы мотивации. «Успех», 2002, № 8.
141. Прокушев Э. Ф. Менеджмент. М., 1999.
142. Пушкарев Н. Ф. Кадровый менеджмент. М., 1998.
143. Панин Л. Е., Соколов В.П. Психосоматические взаимоотношения при хроническом эмоциональном напряжении. Новосибирск, 1981.
144. Платонов К. К., Голубев Г.Г. Психология. М., 1977.
145. Психология и этика делового общения. Под ред. В. Н. Лавриненко. М., 1997.
146. Петровский А. В. Проблема лидерства с позиций стратометрической концепции. / Вопросы истории и теории психологии. М., 1984.
147. Петровский А. В. Формирование психологической теории коллектива и личности. / Вопросы истории и теории психологии. Избранные труды. М., 1984.
148. Петровский А. В., Шпалинский В. В. Социальная психология коллектива. М., 1979.
149. Почепцов Г. Г. Имидж-мейкер. Паблик рилейшнз для политиков и бизнесменов. Киев, 1995.
150. Почепцов Г. Г. Паблик Рилейшенз для профессионалов. М., 1999.
151. Психология управления: курс лекций /Аверченко Л. И., Залесов Г. М. и др. М., 1997.
152. Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы. М., 1998.
153. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории. СПб., 2003.
154. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. Л., 1981.
155. Панасюк А. Ю. Управленческое общение. М., 1990.
156. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам. Новгород, 1992.
157. Петровская Л. А. О понятийной схеме социально-психологического анализа конфликта. Л., 1977.
158. Процесс социального исследования. Под ред. Ю. Е. Волкова. М.: Прогресс, 1975.
159. Резник Т. Е., Резник, Ю. М. Жизненные стратегии личности. //Социс. 1990. № 1.
160. Рубинштейн С. Л. Проблема способностей и вопросы психологической теории. // Психология индивидуальных различий. ЗВЛ, 1982.
161. Развитие памяти и интеллекта. СПб, 1994.
162. Рейковский Я, Экспериментальная психология эмоций. М., 1979.
163. Робине Стехан. Менеджмент. М., 1991.
164. Руководитель. Коллектив. Личность. / Под ред. К. Ладензака. М., 1974.

165. Розанова В. А. Психология управления: учебное пособие. М., 2000.
166. Регуляция социально-психологического климата трудового коллектива. /Под ред. Б. Д. Парыгина. Л., 1986.
167. Рудестам К. Групповая психотерапия. СПб., 2001.
168. Свенцицкий А. Л. Психология управления. М., 1998.
169. Селье Г. Стресс без дистресса. М., 1990.
170. Селье Г. Очерки об адаптационном синдроме. М., 1960.
171. Соколова Е. Т. Самосознание и самооценка при аномалиях личности. М., 1989.
172. Столин В. В. Самосознание личности. М., 1983.
173. Спиркин А. Г. Сознание и самосознание. М., 1972.
174. Словарь практического психолога. Сост. С. Ю. Головин. М., 1998.
175. Столяренко Л. Д. Основы психологии. Ростов н/Д, 2001.
176. Судаков К. В. Системные механизмы эмоционального стресса. М., 1981.
177. Саймон Г. Менеджмент в организации. М., 1998.
178. Самыгин С. И. Менеджмент персонала. Р/д, 1997.
179. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления. Ростов-на-Дону, М., 1997.
180. Семенов Н. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса. В., 1997.
181. Семенов А. К., Малова Е.Д. Психология и этика менеджмента и бизнеса. М., 1990.
182. Сифр М. В безднах Земли. М., 1982.
183. Солнцева Г. Н. Психологический анализ проблемы принятия решения. М., 1985.
184. Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями: учебное пособие. СПб, 1999.
185. Станкин М. Психология управления: практическое пособие. М., 2000.
186. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. М., 1998.
187. Социальная психология. /Под ред. В. Е. Семенова, Е. С. Кузьмина и др. Л., 1974.
188. Социальная психология. /Под ред. Г. П. Предвечного, Ю. Н. Шерковина. М., 1975.
189. Социальная психология //Авторы-составители: Р. И. Мокшанцев, А. В. Мокшанцева. М.-Новосибирск, 2001.
190. Социальная психология. //Под ред. А. М. Столяренко. М., 2001.
191. Статт Д. Психология и менеджмент. М., 2003.
192. Снелл Ф. Искусство делового общения. М., 1990.

193. Социодинамика культуры. М., 1973.
194. Скотт Дж. Сила ума. Способы разрешения конфликтов. СПб., 1993.
195. Соколов Е. Н. Рефлекторные механизмы действия раздражителя на анализаторы // Хрестоматия по ощущению и восприятию. М., 1975.
196. Стреляя Я. Роль темперамента в психическом развитии. М., 1982.
197. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
198. Тарасов В. Персонал — технология: отбор и подготовка менеджеров. Л., 1989.
199. Тихомиров Ю. А. Управленческие решения. М., 1972.
200. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 2001.
201. Уфаев К. Психологическое давление // Вечерний Петербург 7 августа 1996.
202. Уитмор Дж. Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие. М., 2000.
203. Файоль А. Общее и промышленное управление. М., 1931.
204. Фрейд З. Психоанализ. М., 1997.
205. Фэйр М. Выиграть может каждый. М., 1992.
206. Филиппов А. В., Липинский В. К., Князев В. Н. Производственная социология, психология и педагогика. М., 1989.
207. Филиппов А. В., Рубахин В. Ф. Психологические аспекты управления. М., 1973.
208. Харазишвили Б. В. Вопросы мотива поведения преступника в советском уголовном праве. Тбилиси, 1963.
209. Хананашвили М. М. Информационные неврозы. Л., 1978.
210. Харрингтон Дж. Управление качеством в американских корпорациях. М., 1990.
211. Чернышев В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении. СПб, 1997.
212. Чумиков А. Н. Связи с общественностью. М., 2001.
213. Шепель В. М. Управленческая психология. М., 1996.
214. Шахмалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика. М., 1993.
215. Шпрангер Э. Основные идеальные типы индивидуальности // Психология личности. Тексты. М., 1982.
216. Шарай В. К. Функциональное состояние студентов в зависимости от форм организации экзаменационного процесса. М., 1979.
217. Шо Р. Б. Ключи к доверию в организации: Результативность. Порядочность. Проявление заботы. М., 2000.
218. Шостром Э. Анти-Карнеги или Человек-манипулятор. М., 1994.

219. Шахова В. А. Система работы с кадрами управления. М., 2000.
220. Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой. Минск, 1997.
221. Шекшня С. В. Управление персоналом. М., 1996.
222. Шибутани Т. Социальная психология. М., 1969.
223. Шмидт Р. Искусство общения. М., 1992.
224. Щербатых Ю. Психология страха. М., 2002.
225. Экман П. Психология лжи. СПб., 1999.
226. Юдин В. В. Стиль руководства. Социально-психологические проблемы руководства. // Психология и этика делового общения. /Под ред. В. Н. Лаври-ненко. М., 1997.
227. Ядов В. А. Социологическое исследование. Самара, 1995.