

**Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев,  
Н.Ю. Корнеева, А.В. Савченков**

# **РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*Учебное пособие*

*Исследование выполнено при поддержке гранта Российского фонда  
фундаментальных исследований в рамках проекта № 21-13-00134*

**Челябинск,  
2021**

УДК 151.3 (021)  
ББК 33.5я23  
У 13

**Уварина Н.В.**

Руководитель как субъект социального партнерства: Учебное пособие / Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.В. Савченков / – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А.Миллера», 2021. – 92 с.

ISBN 978-5-93162-540-9

В учебном пособии раскрываются методические основы деятельности руководства как субъекта социального партнерства.

Учебное пособие включает четыре главы, в которых рассматриваются эволюция и тенденции развития управленческой мысли, социальная организация как объект управления, проблемы социально-психологического климата в коллективе, основы психологии воздействия, современные представления о психологии общения, возможности управления конфликтами и др.

Данные учебное пособие адресованы для студентов, участвующих в образовательном процессе по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям), а также педагогам-практикам и руководителям, занимающимся профессиональным самообразованием.

*Исследование выполнено при поддержке гранта Российского фонда фундаментальных исследований в рамках проекта № 21-13-00134*

**Р е ц е н з е н т ы:**

Лежнева Н.В., доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии Троицкого филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

Михайлюк О.Н., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Стратегический и производственный менеджмент» ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет»

Шарапова В.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и предпринимательство» ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

ISBN 978-5-93162-540-9

УДК 151.3 (021)

© Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, 2021

© Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления.....	5
1.1.1. Эмоциональные процессы и управление эмоциями.....	5
1.1.2. Воля в процессе управления .....	10
1.2. Стресс в процессе управления.....	12
1.3. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя .....	18
<b>ПРАКТИКУМ .....</b>	<b>25</b>
<b>ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ КАК АДРЕСАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ .....</b>	<b>28</b>
2.1. Социализация личности как социальный феномен .....	28
2.2. Понятие о психосоциальных кризисах .....	32
2.3. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации ..	35
2.4. Система регуляции поведения и деятельности личности.....	38
<b>ГЛАВА 3. ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ.....</b>	<b>47</b>
3.1. Сущность управленческого воздействия руководителя.....	47
3.2. Характеристика основных способов управленческого воздействия.....	53
3.3. Типология объектов психологического воздействия.....	59
<b>ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>67</b>
4.1. Виды и особенности управленческого общения .....	67
4.2. Принятие решений как важная составляющая управленческой деятельности ..	70
4.3. Сущность и методы манипулирования .....	84
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>.....</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Задачей данного учебного пособия является попытка рассмотреть основы психологической управленческой культуры, аспекты теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления, к которым следует отнести: понимание природы управленческих процессов; знание основ организационной структуры; четкое представление об ответственности субъекта управления и ее распределении по уровням ответственности; знание способов повышения эффективности управления; знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом; умение устно и письменно выражать свои мысли; компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации; способность планировать и прогнозировать деятельность организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники; умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем; развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

Содержание пособия «Руководитель как субъект социального партнерства» базируется на знании диалектики современной философии, общей и социальной психологии, социологии, конфликтологии, теории организации.

# ГЛАВА 1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- 1.1. Эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления.
- 1.1.1. Эмоциональные процессы и управление эмоциями.
- 1.1.2. Воля в процессе управления.
- 1.2. Стресс в процессе управления.
- 1.3. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя.

## 1.1. Эмоционально-волевая сфера личности в процессе управления

### 1.1.1. 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* [1]

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».

Я. 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 (рис. 5).



Рис. 5. 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 [2].

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 [3].

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 колодцем, 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 неконтрольному 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 [4].

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 [5].

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 удастся 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 [6].

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 важно все. Но 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 производительник, 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 [7].

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.

### ***1.1.2. 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 [8].

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 произвольных действиях нет четкой цели и усилий субъекта для ее достижения. Примером произвольных 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 [4].

Волевая регуляция поведения человека формируется и развивается под воздействием контроля за его поведением со стороны общества, а затем – самоконтроля личности [10]. [10]

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 возможность 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 [11].

## 1.2. 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 сердечнососудистые 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 [12].

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 [13].

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 приспособливается 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 [14].

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» – сердечнососудистые патологии, язва желудка, психосоматические расстройства, неврозы, депрессивные состояния – характерны для современных видов производства и управленческой деятельности [15].

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 – продолжительностью, при вторжении – блокировкой, а при переживании – незавершенностью. Для наглядности М.Дж. Хоровитц предложил следующую схему (рис. 6):



Рис. 6. Стадии развития стресса

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) [16].

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 собой наиболее сильно действующий механизм психического стресса. Это вытекает из ощущения угрозы, которое представляет собой 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



активность, 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 [17].

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 [18].

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.

### **1.3. Здоровье как фактор эффективной деятельности руководителя**

Научно-технический прогресс, ускорение темпа жизни современного человека, информационные перегрузки, загрязнение окружающей среды оказывают серьезное влияние на состояние здоровья людей и руководителей в частности.

Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Современная управленческая деятельность – наиболее яркий пример слишком напряженного ритма жизни. Как правило, в своей повседневной деятельности руководитель сосредоточен на решении многих задач. Все это вызывает активную нервную деятельность, что, в свою очередь требует больших усилий и напряжения.

В словаре С.И. Ожегова под здоровьем понимается «правильная, нормальная деятельность организма, его полное физическое и психическое благополучие». Хотя однозначно оценить, что же такое здоровье, весьма сложно. То, что одни считают нормальным здоровьем, другие могут воспринимать как нездоровье. По мнению С.А. Волкова, «здоровым можно считать человека, который как минимум, способен адекватно решать профессиональные, семейные и личные проблемы».

Согласно материалам ВОЗ, здоровье – это состояние полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней или физических дефектов.

*Рубеж веков* ознаменован актуальностью проблемы здоровья во всех ее аспектах. Этому способствуют:

- \* стремительный темп научно-технического прогресса;
- \* высокий ритм жизни;
- \* информационные и эмоциональные перегрузки;

\* экологическое неблагополучие и многие другие факторы современной жизни.

Все это привело к резкому росту так называемых «болезней века» (сердечнососудистых, онкологических, язвенных, психических и прочих заболеваний). Резко возросло число алкоголиков и наркоманов. Возможно, эти болезни являются следствием неспособности многих людей быстро адаптироваться к бурным изменениям условий жизни. Что и говорить, нелегка жизнь современного человека. Но вдвойне она нелегка для управленца. Современный руководитель работает, как правило, в условиях:

- \* дефицита времени;
- \* избытка информации;
- \* ненормированного рабочего дня;
- \* постоянного давления со стороны подчиненных и вышестоящего начальства;
- \* вынуждающих идти на риск;
- \* одновременного решения нескольких разноуровневых задач.

Вот почему руководитель находится в стрессовом состоянии почти постоянно. Систематические перегрузки и вытекающие из них состояния напряжения становятся для руководителя все более обычными. Если ему не удастся вырваться из состояния сверхвозбудимости и перенапряжения в течение длительного времени, то у него может появиться опасность развития какого-либо заболевания.

Обычно выделяют три вида здоровья:

- \* *физическое;*
- \* *психическое;*
- \* *духовное.*

*Физическое здоровье* представляет собой устойчивое функциональное состояние организма, обеспечивающее успешную жизнедеятельность человека (жизнедеятельность как отдельных тканей, органов и систем, так и всего организма в целом). Важно отметить, что устойчивое функциональное состояние рассматривается в пределах возрастной нормы [14].

Очень важно воспринимать себя здоровым человеком. Не случайно бытует поговорка: пока человек не задумывается о своем здоровье, он здоров.

Физическое здоровье, как правило, связывают с биологическим (функциональным) возрастом, то есть с функциональной зрелостью организма. Критерии биологического возраста меняются в зависимости от периода развития и включают:

- \* *морфологические критерии* (скелетная и зубная зрелость, зрелость форм тела, его пропорций, развитие первичных и вторичных половых признаков);
- \* *функциональные критерии* (зрелость центральной и вегетативной нервной системы и опорно-двигательного аппарата);
- \* *биохимические критерии* (ферментативные, гормональные и цитохимические показатели).

*Психическое здоровье* оценивается по трем основным критериям:

- \* *адаптации;*
- \* *социализации;*
- \* *индивидуализации.*

В нашем случае, применительно к здоровью, под *адаптацией* понимается способность человека осознанно относиться к функциям своего организма (например, пищеварения, выделения и др.), способность регулировать свои психические процессы (управлять своими мыслями, чувствами, желаниями). Пределы содержания индивидуальной адаптации существуют, но есть и общие для

всех людей закономерности. Критерием успешной адаптации является способность человека жить в современных геосоциальных условиях.

*Социализация* применительно к здоровью понимается в трех основных проявлениях:

- во-первых, человек реагирует на другого человека, как на равного себе («Другой такой же человек, как и я»);
- во-вторых, человек признает существование норм в отношениях между людьми («Между людьми существуют определенные нормы взаимоотношений и я руководствуюсь ими»);
- в-третьих, человек признает необходимую меру одиночества и относительную зависимость от других людей, то есть между параметрами «одинокий» и «зависимый» существует определенная гармония («Я – единственный, но не одинокий; я нуждаюсь в окружающих, я – среди себе подобных»).

Таким образом, критерием успешной социализации является способность человека жить в условиях современных социальных норм, в системе «Я – другие».

*Индивидуализация* понимается как способность:

- во-первых, осознавать собственную неповторимость и индивидуальность, как ценность и не позволять разрушать ее другим людям;
- во-вторых, сопоставлять свою индивидуальность с проявлениями индивидуальности других людей.

Таким образом, критерием успешной индивидуализации является способность человека относиться к самому себе и к окружающим как к индивидуальностям.

Рассмотрев слагаемые психического здоровья, можем сделать следующий вывод. *Психически здоровый человек характеризуется его возможностями адаптации, социализации и индивидуализации.* Эти возможности есть у каждого человека, а степень их реализации определяется социальной ситуацией, то есть теми ежедневными условиями развития человека, в которых он реализует себя, свои мысли, возможности, желания, качества.

Несколько слов о *духовном здоровье человека*. К основным его признакам и показателям относятся следующие:

- воспринимая жизнь как ценность, человек стремится к созданию в ней новых ценностных качеств. Состояние поиска охватывает человека помимо его воли и индивидуальных усилий, и человек ищет его истоки вне своих сил, в сферах, лежащих выше их;
- гуманистические способы воздействия на себя и на окружающих (поощрения, наказания, прощения);
- целостность внутреннего мира, которая задается системой правил и суждений, принятых для себя человеком осознанно (так называемая «жизненная философия»);
- переживания постоянной радости от жизни как таковой.

Духовное здоровье проявляется в связи человека со всем миром и выражается в: религиозных чувствах, чувстве красоты и мировой гармонии, чувстве восхищения и благоговения перед жизнью [20].

Наиболее плодотворны исследования духовного здоровья представителями гуманистической психологии. Так, А. Маслоу считал, что люди, здоровые духовно, обладают особыми характеристиками, которые отличают их от других людей по ряду показателей. Эти люди удовлетворили свои потребности в безопасности, сопричастности, любви, уважении и самоуважении и поэтому могут стремиться к самоактуализации, то есть к свершению своей миссии, призвания, судьбы, стремления к единству своей личности.

К характеристикам здоровых людей, подтвержденным наблюдениями А. Маслоу, можно отнести следующие:

1. *Объективное восприятие реальности.* Духовно здоровые люди менее эмоциональны и более объективны в восприятии реальности, терпимы к противоречивости и неопределенности. Они приветствуют сомнение и нехоженые пути.

2. *Полное принятие себя, других и природы.* Духовно здоровые люди принимают себя такими, какие они есть как на психическом, так и на физиологическом уровне и ощущают при этом радость жизни (у них хороший аппетит, сон, секс), С пониманием они относятся к основным биологическим процессам в организме. Подобным образом они воспринимают других и человечество в целом.

3. *Непосредственность, простота и естественность поведения.* Как точно заметил М.Е. Литвак (1442), с этими людьми общаться так же просто, как и с японской техникой. Однако эта простота общения не означает, что они доступны для каждого в любой момент и что они так же просты «внутри».

4. *Увлеченность и преданность какому-либо делу (центрированность на проблеме, а не на себе).* Духовно здоровые люди привержены какой-то задаче, долгу, призванию или любимой работе, которую считают для себя жизненной миссией. Говоря словами А. Маслоу, они живут, чтобы работать, а не работают, чтобы жить.

5. *Независимость и потребность в уединении.* Они очень нуждаются в неприкосновенности внутренней жизни и в одиночестве, общении с собой.

6. *Автономия, независимость от культуры и окружения.* Они больше полагаются на свой собственный потенциал и внутренние источники роста и развития. В этом смысле они самодостаточны, то есть независимы на самом деле, а не в смысле заявления своей позиции [21].

2. *Свежесть оценки и восприятия.* Духовно здоровые люди каждый день своей жизни воспринимают как захватывающее и волнующее событие. Для них восприятие соотой радуги так же прекрасно и восхитительно, как и восприятие первой радуги в жизни.

3. *Вершинные или мистические переживания.* Эти люди способны переживать моменты сильного волнения или высокого напряжения, экстатические состояния. Когда они переживаются? В кульминационные моменты любви и интимности, творчества, озарения, открытия и слияния с природой.

4. *Общественный интерес, чувство сопричастности, единения с другими, доброжелательность.* Это выражается в сострадании, симпатии и любви ко всему человечеству (часто в виде отношения старшего брата к младшему).

10. *Глубокие межличностные отношения.* У этих людей узок круг общения, так как настоящее общение, состояние духовного единства с другими требует времени и усилий. Однако их общение отличается глубиной переживаемых чувств. Кроме того, для этих людей характерно высокое чувство эмпатии, сопереживания.

11. *Демократический тип характера.* У этих людей нет предрасположений к другому классу, расе, религии, полу, возрасту, профессии, сексуальной ориентации, прочим атрибутам статуса. Они с готовностью учатся у любого, если только у него можно чему-то научиться. В то же время они не считают всех без исключения равными. А. Маслоу писал: «Эти индивиды, сами являющиеся элитой, выбирают в друзья также элиту, но это элита характера, способностей и таланта, а не рождения, расы, крови, имени, семьи, возраста, молодости, славы или власти» [22].

12. *Разграничение средств и целей.* В повседневной жизни они более определены, последовательны и тверды, чем другие, в отношении того, что правильно и что ошибочно, хорошо или плохо. Они придерживаются определенных нравственных и этических норм, хотя немногие из них религиозны в ортодоксальном смысле этого слова. В то же время для них порой сам процесс значит больше, чем цель, пусть и очень благовидная.

13. *Философское чувство юмора.* Эти люди предпочитают доброжелательный, философский юмор, высмеивающий глупость человечества в

целом, в отличие от других людей, которые могут получать удовольствие от шуток, высмеивающих чью-то неполноценность, унижающих кого-то или непристойных. Юмор духовно здоровых людей вызывает улыбку, а не смех.

14. *Креативность, творческий подход к жизни.* Для них характерна естественная и спонтанная креативность, позволяющая будничное дело осуществлять каждый раз по-новому. Кроме того, их творческий подход проявляется, прежде всего, в повседневных делах, а не как у выдающихся талантов в поэзии, искусстве, музыке или науке. Вот почему А. Маслоу как-то заметил, что в первоклассном супе больше творчества, чем во второсортной поэзии.

15. *Сопrotивление окультуриванию.* Они в гармонии со своей культурой, вместе с тем сохраняют определенную внутреннюю независимость от нее. Они традиционны и ничем не отличаются от других, пока требования культуры не затрагивают их основные, базисные ценности.

В приложении к главе содержится «Опросник личностной ориентации», позволяющий определить степень самоактуализации и духовного здоровья человека. Разберемся, от чего же зависит наше здоровье (особенно физическое). Опираясь на данные Всемирной организации здравоохранения, можно выделить четыре группы обобщенных факторов, влияющих на состояние нашего здоровья.

- \* Наследственность (20%).

- \* Экологически благоприятная среда (20%; со временем вклад этого фактора будет увеличиваться).

- \* Медицинское обеспечение (10%; со временем вклад этого фактора будет уменьшаться).

- \* Образ жизни человека (50%).

*Образ жизни* – это целостная совокупность особенности повседневной жизни людей, определяемая:

- \* индивидуальными психическими особенностями;

- \* потенциалом здоровья, заложенным в каждом человеке;

- \* жизненным опытом;

- \* семейными и местными обычаями;

- \* стандартами жизни, характерными для данного социального слоя, данного региона, данного государства (например, житель города или деревни, житель Западной или Восточной Европы, житель СНГ и др.).

Образ жизни охватывает.

- \* трудовую деятельность;

- \* быт;

- \* формы использования свободного времени;

- \* формы удовлетворения материальных и духовных потребностей;

- \* нормы поведения людей в типичных ситуациях. При столь важном значении образа жизни стоит пристальнее присмотреться к факторам, поддерживающим физическое здоровье. К ведущим из них обычно относят:

- \* дыхание;

- \* питание;

- \* движение.

О *дыхании* мы как-то не задумываемся, пока здоровы органы дыхания. Оно выполняется автоматически, хотя при желании мы можем им управлять. В организме физиологические и биохимические процессы происходят без участия сознания и управляются вегетативной нервной системой [23].

На дыхание давно обратили пристальное внимание на Востоке. На Западе и у нас – значительно позже. Одни говорят, что надо дышать глубже, другие считают, что полезней неглубокое дыхание (по методу Бутейко). При напряженной физической работе нужно глубокое дыхание для обеспечения кислородом биохимических процессов. Дыхание по методу Бутейко, когда в организме

накапливается углекислота, выводит организм как бы на грань, за которой начинают раскрываться резервные возможности организма. Оно эффективно при многих заболеваниях, но им нельзя пользоваться постоянно.

Йоги отработали разные варианты дыхания (пранаямы), включающие четыре примерно равных по времени этапа: вдох – пауза – выдох – пауза. Длительность этапов подбирается индивидуально, но обычно по 4-3с. на этап, с постепенным увеличением до 10-14с. Такое дыхание оказывает оздоравливающее и даже омолаживающее воздействие.

В последнее время много внимания уделяется проблеме *питания*. Существуют разные способы питания – сыроедение, растительная монодиета, вегетарианство, животная монодиета, смешанное питание. Доказано, что применим любой способ, но менее эффективным является последний.

Существуют несколько *заповедей питания*:

- *питайтесь четыре раза в день и регулярно;*
- *потребляйте только продукты живой природы.* При этом главное внимание следует уделять свежим фруктам и овощам (по возможности сырым) и так называемой клетчатке (хлеб грубого помола, с отрубями и др.). Жиры рекомендуется употреблять не более 30 г в день и стараться, чтобы они были ненасыщенными, то есть растительными и не жареными. До минимума необходимо свести потребление сахара и соли. То, что мы употребляем в пищу, в среднем должно усваиваться на 30-40%. Жиры задерживают и снижают это усвоение до 60%, а овощи и фрукты – увеличивают на 10-15 %;

- *ешьте, когда голодны.* До половины пищи, принятой без аппетита, разлагается и превращается в яд;

- *разнообразие пищи* должно быть максимальным в течение недели и минимальным в одной трапезе;

- *не забывайте о соках* (лучше натуральных) *и питьевой воде* (лучше талой или родниковой). Ежедневный прием жидкости должен составлять не менее 1-2 л;

- и, пожалуй, главное – *индивидуально подбирайте для себя ту пищу, в которой нуждается тело.*

*Движение* составляет основу жизни. В наибольшей степени потребности организма в движении реализуются в различных видах физических упражнений и ходьбе. Максимальный эффект достигается при выполнении большого количества циклических движений не очень высокой интенсивности. Главное при этом не просто увеличивать силу и гибкость тела, а усилить саморегуляцию организма [24].

Проще всего ввести в свою жизнь физические упражнения, увеличив ежедневную двигательную активность. *Быстрая ходьба* – дешевая, простая, безопасная и самая популярная форма упражнений. Замените ходьбой все автомобильные поездки на близкие расстояния. Эффективным и веселым способом, позволяющим сжигать лишние калории, являются *танцы и участие в спортивных состязаниях*. Доступным и эффективным видом физических занятий является *медленный бег*, так как именно он обеспечивает антигравитационный режим (из-за наличия фазы полета). Благодаря кровотоку и газообмену в легких лучше удаляются шлаки, улучшается работа эндокринной и нервной систем. Состояние легкого положительного стресса создает адаптационные механизмы для более сложных стрессовых воздействий и способствует укреплению иммунной системы [25].

Медленно и постепенно увеличивайте интенсивность своих тренировок. Тогда вас не будет пугать необходимость прилагать к занятиям большие усилия (а боясь этого, люди часто прекращают занятия спортом). Пусть нагрузка на ваших тренировках растет естественно, в соответствии с вашими желанием и потребностью. Немедленно прекратите занятия, если они станут вызывать у вас чувство дискомфорта, слабость или болезненные ощущения.

## РЕЗЮМЕ

1. Эмоции входят в процесс познания человека как специфический вид субъективного отражения действительности. Эмоции являются специфической реакцией организма на изменения во внутренней или внешней среде. Эмоциональное состояние передается словами, способом построения фразы, характером интонации, тембром голоса и т.д.

2. 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. Воля – это сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, связанное с преодолением внутренних и внешних препятствий. 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 сдержать внешнее проявление эмоций или даже показать совершенно противоположное.

3. Одним из наиболее распространенных 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. 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.

4. Здоровье – это состояние полного физического, душевного и социального благополучия, а не только отсутствие болезней или физических дефектов.

5. К ведущим факторам, поддерживающим *физическое здоровье* относят: дыхание; питание; движение.

### ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Каковы психологические факторы, ограничивающие эффективность деятельности управленца?
2. Перечислите психологические аспекты профессиональной карьеры руководителя?
3. Каковы особенности диагностики карьерной ориентации?
4. Что такое психология должности?
5. В чем суть соотношения «руководитель и риск»?
6. В чем суть соотношения «руководитель и экстремальные ситуации»?
7. В чем основные отличия личностных и профессиональных кризисов?
8. Что такое «стресс»?
9. Каковы фазы развития стресса?
10. Какие виды стресса вам известны?
11. Чем отличается положительный стресс от отрицательного?
12. Каковы способы предупреждения и управления стрессом?

### ЛИТЕРАТУРА:



1. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 344 с.
2. Коноваленко, В.А. Управление персоналом - креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2004. – 223 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала.: Гуманит. центр, 2002. – 132 с.
4. Рамендик, Д.М. Управленческая психология / Д.М. Рамендик. – М.: Форум: Инфра-М, 2010. – 254 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К., 2006. – 224 с.

## ПРАКТИКУМ

### Тестовая методика 1.

#### ОЦЕНКА ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТИ К УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Эта методика позволяет получить информацию о предрасположенности к управленческой деятельности, зависящей от биологически и генетически закрепленных типологических признаков. Методика предусматривает проведение трех проб.

- \* Определение ведущего глаза.
- \* Переплетение пальцев.
- \* Скрещивание рук.

Проба «определение ведущего глаза». Необходим лист белой бумаги размером 5x10 см с отверстием 1x1 см в центре. Фиксируйте предмет, находящийся на расстоянии 2-3 метров, глядя на него через отверстие в листе бумаги двумя глазами (лист надо держать на расстоянии 30-40 см от глаз). Поочередно закройте правый и левый глаз. Ведущим считается тот, при закрытии которого предмет исчезает из поля зрения.

Проба «переплетение пальцев». Переплетите быстро, не задумываясь, пальцы. Повторите процедуру несколько раз. Если сверху всегда оказывается большой палец правой руки, то она у вас преобладает. Если сверху ложится большой палец левой руки, то ведущая рука, соответственно, – левая.

Проба «скрещивание рук» (или «поза Наполеона»). Скрестите быстро, не задумываясь, руки на уровне груди. Если правая кисть ложится первой на левое предплечье, оказываясь на нем сверху, а левая располагается под правым предплечьем, значит, ведущей является правая рука и наоборот.

Исследования, проведенные среди большого количества руководителей по данной методике, позволили прийти к следующим выводам. В группе «лучших» руководителей наблюдались такие три профиля типических особенностей:

- \* сочетание правого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-Л-П);
- \* сочетание правого ведущего глаза, правого типа переплетения пальцев и правого типа скрещивания рук (тип П-П-П);
- \* сочетание левого ведущего глаза, левого типа переплетения пальцев и левого типа скрещивания рук (тип Л-Л-Л).

Средней психологической пригодности к управленческой деятельности соответствовали профили П-Л-Л, Л-П-П, Л-П-Л, низкой – соответственно Л-Л-П и П-П-Л.

Отмечается, что руководители с левым ведущим глазом более консервативны и скептически, чем с правым. Они мыслят несколько медленнее по сравнению с «правоглазыми». У них сильнее выражено стремление к признанию, они более агрессивны и устремлены к независимости. «Левоглазые» более тревожны, более эмоциональны, менее устойчивы к стрессу, менее адаптивны, хотя и более активны.

«Правоглазые» являются более гибкими, спокойнее относятся к переменам, не боятся нового. Их поведение более адаптивно, они социабельнее и контактнее, чем «левоглазые». У них меньше выражена потребность в самоизоляции и больше — в единении.

Работники с правым типом переплетения пальцев более недоверчивы, фиксированы на неудачах, склонны к соперничеству. У них ярче выражена самодостаточность, стремление к независимости, самостоятельности. С левым типом — более социабельны, доверчивы, уступчивы и терпимы. У них ярче выражена предрасположенность к групповой деятельности и «чувство локтя».

#### Тестовая методика 2.

#### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭМПАТИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Способность к сопереживанию – эмпатии – понимается в психологии как эмоциональная отзывчивость, чувствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к людям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Поэтому развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих признаков. Эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощущать в нем своего одиночества. Эмпатичность руководителя позволяет ему лучше понимать своих подчиненных, всемерно учитывать «человеческий фактор» в процессе управленческой деятельности.

Для диагностики способности к эмпатии может быть применен опросник А. Мехрабиена и Н. Эпштейна, состоящий из 33 предложений-утверждений. Прочитайте приведенные утверждения и, ориентируясь на то, как вы ведете себя в подобных ситуациях, выразите свое согласие «+» или несогласие «-» с каждым из них.

1. Меня огорчает, когда вижу, что незнакомый человек чувствует себя среди других людей одиноко.
2. Люди преувеличивают способность животных чувствовать и переживать.
3. Мне неприятно, когда люди не умеют сдерживаться и открыто проявляют свои чувства.
4. Меня раздражает в несчастных людях то, что они сами себя жалеют.
5. Когда кто-то рядом со мной нервничает, я тоже начинаю нервничать.
6. Я считаю, что плакать от счастья глупо.
7. Я близко к сердцу принимаю проблемы своих друзей.
8. Иногда песни о любви вызывают у меня много чувств.
9. Я сильно волнуюсь, когда должен (должна) сообщить людям неприятное для них известие.
10. На мое настроение сильно влияют окружающие люди.
11. Я считаю иностранцев холодными и бесчувственными.
12. Мне хотелось бы получить профессию, связанную с общением с людьми.
13. Я не слишком расстраиваюсь, когда мои друзья поступают необдуманно.
14. Мне очень нравится наблюдать, как люди принимают подарки.
15. По-моему, одинокие люди чаще бывают недоброжелательными.
16. Когда я вижу плачущего человека, то я сам (сама) расстраиваюсь.
17. Слушая некоторые песни, я порой чувствую себя счастливым (счастливой).
18. Когда я читаю книгу (роман, повесть и т.п.), то так переживаю, как будто все, о чем читаю, происходит на самом деле.
19. Когда я вижу, что с кем-то плохо обращаются, то всегда сержусь.
20. Я могу оставаться спокойным (спокойной), даже если все вокруг волнуется.
21. Если мой друг или подруга начинают обсуждать со мной свои проблемы, я стараюсь перевести разговор на другую тему.
22. Мне неприятно, когда люди, смотря кино, вздыхают и плачут.
23. Чужой смех меня не заряжает.
24. Когда я принимаю решение, отношение других людей к нему, как правило, роли не играет.
25. Я теряю душевное спокойствие, если окружающие чем-то угнетены.
26. Я переживаю, если вижу людей, легко расстраивающихся из-за пустяков.
27. Я очень расстраиваюсь, когда вижу страдания животных.
28. Глупо переживать по поводу того, что происходит в кино или о чем читаешь в книге.
29. Я очень расстраиваюсь, когда вижу беспомощных старых людей.
30. Чужие слезы вызывают у меня раздражение.

31. Я очень переживаю, когда смотрю фильм.  
 32. Я могу оставаться равнодушным (равнодушной) к любому волнению вокруг.  
 33. Маленькие дети плачут без причины.

Ответ	Номера утверждений-предложений			
Согласен "+"	1, 5, 2, 3, 4, 10, 12, 14, 16, 12, 13, 14,25,26,22,24,31			
Не согласен "-"	2,3,4,6, 11, 13. 15,20,21,22, 23, 24, 23, 30, 32, 33			
Пол	Уровень эмпатических тенденций			
	Высокий	Средний	Низкий	Очень низкий
Мужчины	33-26	25-12	16-3	2-0
Женщины	33-30	24-23	22-12	16-0

*Обработка результатов.* Сопоставьте свои ответы с ключом и подсчитайте количество совпадений. Полученное общее количество совпадений (сумму баллов) проанализируйте, сравнив свой результат с показателями, представленными ниже.

Обратите внимание на то, что уровень эмпатических тенденций в среднем выше у женщин. Вероятно, это связано с влиянием культурных особенностей, ожиданий и стереотипов, проявляющихся в поощрении большей чуткости и отзывчивости у женщин и большей сдержанности и невозмутимости у мужчин. В целом же необходимо помнить о возможности развития способности к эмпатии по мере личностного роста и стремления к самоактуализации.

### Тестовая методика 3.

#### МЕТОДИКА ОЦЕНКИ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ

Одним из важных психологических условий успешной деятельности руководителя – это уверенность в своих силах. Чувство уверенности может быть привитым с детства, но может вырабатываться и целенаправленно. Для определения адекватности собственной оценки уверенности в себе ответьте на следующие вопросы.

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, хотя, в сущности, вы не переутомились?
2. Бывает ли с вами, что вы вдруг испытываете неуверенность — заперли ли вы за собой дверь?
3. Часто ли вы огорчаетесь без определенной причины?
4. Безразлично ли вам, когда, находясь в театре, вы сидите в середине ряда?
5. Трудно ли вам настроиться на чей-то неожиданный визит?
6. Пугаетесь ли вы иной раз, когда звонит телефон?
2. Часто ли вам снятся сны?
3. Быстро ли вы принимаете решения?
4. Неприятно ли вам, если вы обнаруживаете на своей одежде пятно и приходится в таком виде куда-то идти?
10. Любите ли вы заводить новые знакомства?
11. Бывает ли с вами, что перед поездкой в отпуск вы вдруг отказываетесь от нее?
12. Просыпаетесь ли вы ночью с ощущением сильного голода?
13. Хочется ли вам порой остаться наедине с самим собой?
14. Если вы пришли в ресторан один (одна), присаживаетесь ли вы за столик, за которым сидят посетители, хотя есть свободный стол?
15. Руководствуетесь ли вы в своих поступках, главным образом, тем, чего ожидают от вас другие?

*Обработка результатов.* Вы получите по 1 очку за утвердительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 15 и за отрицательные ответы на вопросы 2, 3, 4, 10, 13, 14. Другими словами, максимально возможное количество баллов равно 15.

*0 очков:* вы в такой степени самоуверенны, что можно предположить, что вы не вполне откровенны в своих ответах.

*1-4 очка:* вы свободны от опрометчивых поступков, свойственных неврастеникам. Некоторая доля неуверенности является не недостатком, а доказательством гибкости вашей психики.

5-3 очков: у вас ярко выраженная потребность чувствовать себя уверенно. Другие люди почти всегда могут на вас положиться. Правда, из-за этой вашей черты иногда страдает непосредственность выражения чувств.

4-12 очков: ваша потребность быть уверенным в себе настолько сильна, что вам грозит опасность зачастую видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а такими, какими они соответствуют вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы изредка отваживаться на «прыжок в неизвестное», то в вашей жизни будет крайне мало счастливых мгновений.

13-15 очков: ваш страх перед непредвиденными ситуациями настолько велик, что даже, например, выигрывая в лото, вы и тут, прежде всего, испытываете сомнения. Потребность устойчивости, стабильности вполне понятна, но когда она вырастает до таких размеров, то малейшее изменение обстоятельств разрушает у вас чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического конца, то речь пойдет об отказе от развития собственной личности. Если вы хотите преодолеть это, то вам придется заставить себя примириться с некоторой долей неуверенности.

## ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ КАК АДРЕСАТ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

- 2.1. Социализация личности как социальный феномен.
- 2.2. Понятие о психосоциальных кризисах.
- 2.3. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.
- 2.4. Система регуляции поведения и деятельности личности.

### 2.1. Социализация личности как социальный феномен

Личность подчиненного прибывает в организации не с неведомых галактик и планет. Она рождается и развивается в определенной социальной макро- и микросреде. Она приходит в организацию из конкретных семей, организаций, компаний сверстников и несет в себе особенности этого своеобразного социального окружения. Хотим мы того или нет, но наш подчиненный – не чистый лист бумаги, а вполне сложившийся человек, имеющий свои взгляды, убеждения, потребности, желания, идеалы.

Личность, группа, общество представляют собой диалектическое единство. Личность также немислима вне общества, вне группы, как общество и группы не существуют без личностей. В основе единства этих трех слагаемых, в основе преломления и закрепления в личности требований общества, группы лежит процесс *социализации* личности.

Понятие социализации впервые было разработано в конце 40-х – начале 50-х годов в трудах американских социальных психологов А. Парка, Д. Доллэрда, Дж. Кольмана, А. Бандуры, В. Уолтерса и др. Интерес к проблеме социализации у нас возник несколько позже, чем за рубежом, – во второй половине 60-х годов. Первые редакции понятия «социализация» указывали, прежде всего, на то, что это – процесс усвоения социальных норм и ценностей, процесс вхождения в социальную среду. Значительно позднее в определение понятия «социализация» были внесены существенные поправки, указывающие на то обстоятельство, что нельзя этот сложный и многомерный процесс рассматривать односторонне, только как усвоение индивидом социальных норм и ценностей. Социализация должна рассматриваться как двусторонний процесс, включающий и активное воспроизводство индивидом общественных отношений [26].

Таким образом, **социализация** (от лат. *socialis* – общественный) – это двусторонний процесс, включающий, во-первых, усвоение индивидом социального опыта,

системы социальных связей путем вхождения в социальную среду и, во-вторых, активное воспроизводство индивидом системы социальных связей в процессе деятельности. В результате этого процесса индивид становится полноправным членом общества. Социализация личности, являясь центральной проблемой социальной психологии, призвана гармонизировать взаимоотношения в звене «личность – общество». С первых часов жизни человека начинается этот процесс, в основе которого лежат связи между индивидами и освоение социальных навыков. Отчасти этот процесс зависит от врожденных механизмов и созревания нервной системы, однако, прежде всего он определяется тем опытом, который человек получает на протяжении жизни [27].

Социализацию нельзя сводить к воспитанию. Наряду с разнообразными организованными воздействиями общества по формированию личности, то есть с воспитанием, социализация включает элементы стихийного, неорганизованного влияния среды. Существенно отличается процесс социализации и от процесса развития индивида [28].

Для развития (т.е. процесса непрерывных изменений в психике и организме человека), как и для социализации, большую роль играют социальные факторы, среда, обучение, воспитание. Это то, что сближает эти процессы. Однако имеются и существенные отличия. Во-первых, развитие, наряду с социально-личностными изменениями, включает и психофизиологические изменения, происходящие с индивидом. Во-вторых, в процессе развития личности на первый план выступают внутренние силы самодвижения, саморазвития; процесс социализации предусматривает доминирование внешних факторов при активной роли индивида.

Процесс социализации включает четыре периода: детство, отрочество и юность, зрелость, старость. Важным периодом социализации является *детство*, включающее три стадии:

- первое детство, включающее младенчество (с момента рождения и до одного года), и дошкольное детство (от одного года до трех лет). На этой стадии развивается функциональная независимость и речь;

- второе, или дошкольное, детство охватывает период с 3 до 6 лет и характеризуется развитием и становлением личности ребенка, а также когнитивных процессов;

- третье детство продолжается с 6 до 12 лет, то есть соответствует младшему школьному возрасту и включению ребенка в принципиально отличную от семьи и дошкольных учреждений социальную группу – школьный класс.

Начало полового созревания знаменует собой окончание детства и вступление ребенка в отрочество. *Отрочество и юность* включает две стадии:

- собственно отрочество, или подростковый возраст, соответствует половому созреванию и продолжается с 12 до 15 лет. В это время под влиянием конституциональных сдвигов у подростка формируется новое представление о самом себе;

- юность, продолжающуюся с 15 лет до 21 года (первый период – с 15 до 12 лет и второй период – с 12 лет до 21 года), соответствует приспособлению подростков обоего пола к семье, школе, среде своих сверстников. Юность представляет собой переходный период от отрочества к зрелости; юности свойственно чувство психологической независимости, хотя человек еще не успел взять на себя никаких социальных обязательств.

*Зрелость* как период социализации включает две стадии:

- стадия ранней зрелости охватывает период с 20 до 40 лет. Она соответствует вступлению человека в интенсивную личную жизнь и профессиональную деятельность;

• зрелый возраст, продолжающийся с 40 до 60 лет, характеризуется стабильностью и продуктивностью, особенно в профессиональном и социальном отношении.

Заключительный период социализации – *старость* продолжается с 60 до 40 лет и чаще всего сопровождается отходом человека от активной жизни. После 40 лет человека относят к долгожителям.

Несколько слов об осознании возраста, *о психологическом времени личности*. Само понятие «возраст» многопланово. Выделяют четыре его подвида: хронологический (паспортный), биологический (функциональный), социальный (гражданский) и психологический. Психологический возраст связан, прежде всего, с тем, как человек оценивает свой возраст во внутреннем мире. Существует определенная закономерность в оценке своего возраста людьми разных возрастных групп. Так, в процессе эксперимента оценивали свой возраст молодые люди (от 20 до 40 лет) и люди старшего возраста (от 40 до 60 лет). Оказалось, что чем моложе человек, тем старше он себе кажется и так же, с переоценкой возраста, он воспринимает других. После 40 лет наблюдается обратная тенденция – люди обычно воспринимают себя моложе, чем они есть на самом деле. И чем старше они становятся, тем больше молодеет у них душа, вот только, к сожалению, биология напоминает человеку о его возрасте.

Процесс социализации охватывает ряд *сфер*, среди которых – деятельность, общение и самосознание.

*Социализация в сфере деятельности* проявляется в расширении видов деятельности, в освоении и осмыслении каждого вида деятельности. В творческой профессиональной деятельности существуют два профессиональных пика. Первый пик приходится на возраст 30-35, когда «умы свежи», человек делает открытия, изобретения, предлагает что-то совершенно до него неизвестное. Второй пик связан с мудростью, зрелостью человека, имеющего большой жизненный опыт – возраст 50-60 лет; такой человек способен на обобщения, создание своей школы, может быть мудрым организатором и руководителем.

*Социализация в сфере общения* включает развитие навыков общения, расширение круга общения, обогащение его содержания. Общение – это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса [24].

*Социализация в сфере самосознания* заключается в формировании образа собственного «Я» как активного субъекта деятельности; осмыслении своей социальной принадлежности, своей социальной роли; формировании самооценки.

В наиболее обобщенном виде самосознание выражено в «Я» концепции представителей гуманистической психологии. Среди главных идей этого подхода следующие. В центре всех социальных процессов стоит Человек. Он должен иметь право быть самим собой, сохранять свою целостность и уникальность, быть свободным в выборе решений, творить свою жизнь и нести за нее ответственность. Для гуманистического подхода характерна ориентация на саморазвитие личности, глубокое уважение к ее индивидуальной позиции.

Необходимо выделить два самостоятельных вида воздействия на личность в процессе ее социализации: воздействия на макро - и микроуровнях. Социально-психологические воздействия общества на макроуровне по целенаправленному формированию личности, регулированию ее поведения и деятельности происходит через средства массовой коммуникации, печать, радио, телевидение, искусство, литературу, музыку, различные виды идеологического воздействия и т.д.

Большой интерес представляют социально-психологические воздействия на микроуровне, то есть на уровне непосредственного ближайшего окружения индивида. Эти неорганизованные воздействия среды называют *социально-*

*психологическими механизмами социализации.* Под ними понимают различные стихийные воздействия среды, ближайшего окружения, благодаря которым внешние регуляторы, групповые нормы и предписания переводятся во внутренний план, становятся внутренними поведенческими регуляторами. Социально-психологические механизмы социализации играют роль «переходных мостиков» между внешними регуляторами, групповыми нормами и обычаями, традициями, ролевыми предписаниями, одобрением и осуждением и внутренними регуляторами, диспозициями, психологическими состояниями готовности к определенным поведенческим реакциям.

Существует несколько социально-психологических механизмов социализации:

- *идентификация* – это отождествление индивида с некоторыми людьми или группами, позволяющее усваивать разнообразные нормы, отношения и формы поведения, которые свойственны окружающим. Примером идентификации является полоролевая типизация – процесс приобретения индивидом психических особенностей и поведения, характерных для представителей определенного пола;

- *подражание* является сознательным или бессознательным воспроизведением индивидом модели поведения, опыта других людей (в частности, манер, движений, поступков и др.);

- *внушение* – процесс неосознанного воспроизведения индивидом внутреннего опыта, мыслей, чувств и психических состояний тех людей, с которыми он общается;

- *социальная фасилитация* – стимулирующее влияние поведения одних людей на деятельность других, в результате, которого их деятельность протекает свободнее и интенсивнее (фасилитация означает «облегчение»);

- *конформность* – осознание расхождения во мнениях с окружающими людьми и внешнее согласие с ними, реализуемое в поведении. [30]

Для процесса социализации крайне важны определенные *институты*, то есть те конкретные группы, в которых личность приобщается к системам норм и ценностей и которые выступают своеобразными трансляторами социального опыта. В качестве институтов социализации чаще всего рассматриваются семья, дошкольные детские учреждения, школа, трудовой и воинский коллективы, политические партии и организации, неформальные объединения, группы «по интересам», общества сверстников, средства массовой коммуникации и др.

Традиционные институты социализации складывались стихийно, а функции их многократно изменялись и накладывались друг на друга. Все они полифункциональны, а предъявляемые к ним нормативные требования не всегда соответствуют их реальным возможностям. Кроме того, каждый из этих институтов находится в процессе сложной и противоречивой эволюции.

Роль разных институтов социализации на разных возрастных стадиях неодинакова. Семья, играющая главную роль на ранних стадиях социализации, постепенно уступает свое место школьным, трудовым, воинским коллективам, различным неформальным группам. В более позднем возрасте, в послетрудовой стадии, семья снова выходит на первое место по своей значимости для индивида. Чтобы координировать усилия этих институтов, руководителю нужно четко представлять себе возможности и тенденции развития каждого из них.

*Семья* – важнейший институт социализации. Однако современная семья не обладает той самодовлеющей ролью, на которую она претендовала в предшествующую эпоху. Сказывается как развитие общественного воспитания (дошкольные учреждения, детские сады, школы), так и изменение самой семьи: уменьшение стабильности, малодетность, ослабление традиционной роли отца, трудовая занятость женщины и др.

Меняется и стиль внутрисемейных отношений. Крушение авторитарного воспитания сделало взаимоотношения родителей и детей мягче, интимнее, индивидуально и эмоционально важнее для обеих сторон. Сегодня речь идет уже не о родительской власти, а о моральном авторитете родителей. Такой авторитет поддерживать гораздо труднее, чем власть, опирающуюся на силу. Индивидуализация отношений повышает их психологическую значимость, но одновременно делает их более хрупкими, особенно в подростковом возрасте, когда диапазон и выбор общения у детей расширяется.

Радикальные сдвиги происходят в системе мужских и женских социальных ролей в семье, происходит низвержение их традиционной дифференциации. Испокон веков мужчина считался главой семьи, кормильцем и добытчиком, тогда как женщина-мать вела домашнее хозяйство, воспитывала детей и поддерживала в семье определенный эмоциональный тонус. Сегодня распределение обязанностей в семье все чаще зависит не столько от пола, сколько от индивидуальных особенностей супругов. В принципе это прогрессивно. Но в результате этих изменений особенно сложной и проблематичной стала роль современного отца. Это не могло не сказаться на молодежи, среди которой много слабых духом, инфантильных, «не способных на лидерство».

Существенно изменилось и *положение школы*. В начале Нового времени учитель «присвоил» себе часть родительских функций. Некоторые его функции стали проблематичными. Авторитет учителя сегодня больше зависит от его личных качеств, чем от его положения. Средства массовой коммуникации и внешкольные учреждения, расширяя кругозор и диапазон интересов учащихся и в этом смысле дополняя школу, одновременно составляют ей своего рода конкуренцию. Городская школа сейчас редко является средоточием всей культурной жизни старшекласников. Весьма сложна в современных условиях и проблема индивидуализации воспитания и обучения в рамках массовой школы, работающей зачастую в две смены.

По мере того как увеличивается время, проводимое детьми и подростками вне семьи и школы, возрастает удельный вес общества сверстников, которое во многих случаях перевешивает влияние учителей и родителей. Однако и оно неоднородно. С одной стороны, это руководимые и направляемые взрослыми учебные, производственные, спортивные и иные организации. С другой стороны, разнообразные стихийные неформальные сообщества, большей частью разновозрастные и смешанные в социальном отношении. Чем сильнее заорганизованы старшими официальные молодежные организации, тем важнее и притягательнее становится неформальное общение. Отказ от систематического изучения неформальных юношеских групп и молодежной субкультуры – одна из главных причин неэффективности работы с подростками.

## **2.2. Понятие о психосоциальных кризисах**

Социализация личности – процесс сложный и противоречивый, в нем приходится постоянно преодолевать многочисленные препятствия и кризисы. В соответствии с теорией психосоциального развития американского психолога Э. Эриксона, развитие человека складывается из трех взаимосвязанных, хотя и автономных процессов: соматического развития, изучаемого биологией, развития сознательного «Я», изучаемого психологией, и социального развития, изучаемого общественными науками [31].

Основной закон развития – «эпигенетический принцип», согласно которому на каждом новом этапе развития возникают новые явления и свойства, которых не было на предшествующих стадиях процесса. Переход к новой фазе развития протекает в форме «нормативного кризиса», который внешне напоминает



патологические явления, но на самом деле выражает нормальные трудности роста. Переход на новую фазу развития возможен только на основе разрешения основного противоречия, свойственного предыдущей фазе.

В целом человек на протяжении жизни переживает восемь глобальных психосоциальных кризисов, специфических для каждого возраста (причем шесть из них приходится на период жизни до 20-25 лет). Суть кризиса составляет внутриличностный конфликт между противоположными состояниями сознания и психики. Благоприятный исход этих кризисов определяет возможность дальнейшей социализации и последующего расцвета личности. Неудачное разрешение одного из этих кризисов приводит к тому, что, разрешая следующий кризис, человек вынужден разрешать противоречия, свойственные не только для данного кризиса, но и для предыдущего. Однако это дается гораздо труднее. Это затрудняет процесс социализации и, например, объясняет такое социально-психологическое явление, как позднее взросление, социальная пассивность и др.

*Первый кризис (доверие – недоверие)* человек переживает в младенчестве – на первом году жизни. Он связан с тем, удовлетворяются или нет основные физиологические потребности ребенка ухаживающим за ним человеком. В случае удовлетворения потребности в общении и других жизненно важных потребностей, взаимной привязанности у ребенка развивается чувство глубокого доверия к окружающему миру. В случае плохого обращения матери с ребенком, игнорирования, пренебрежения им, лишения любви, слишком раннего или резкого отлучения ребенка от груди у ребенка формируется недоверие к окружающему миру. Таким образом, развитие ребенка определяется почти исключительно общением с ним взрослых людей, в первую очередь матери. В процессе разрешения первого кризиса уже могут возникнуть предпосылки к проявлению в будущем стремления к людям или отстраненности от них [32].

*Второй кризис (самостоятельность – сомнения в себе и стыд)* переживается в раннем детстве – в возрасте от 1 года до 3 лет. Он связан с первым опытом обучения, особенно с развитием простейших двигательных навыков (например, хождения), с приучением ребенка к чистоплотности. Если родители понимают ребенка и помогают ему, не лишая его возможности проявлять самостоятельность, ребенок получает опыт автономии. Напротив, слишком строгий или слишком непоследовательный внешний контроль приводит к развитию у ребенка стыда или сомнений, связанных, главным образом, со страхом потерять контроль над собственным организмом. Ребенок чувствует свою неприспособленность, сомневается в своих способностях, испытывает лишения. Слабо развита речь, сильное желание скрыть свою ущербность от окружающих [33].

*Третий кризис (инициатива, активность – чувство вины, пассивность)* соответствует второму детству (с 3 до 6 лет). В этом возрасте происходит самоутверждение ребенка («Я – сам»), активное изучение окружающего мира, подражание взрослым, включение в полороловое поведение (например, напоминания мальчикам «Ты же мужчина, а мужчины не плачут» зачастую помогают гораздо больше других воспитательных средств). Планы, которые он постоянно строит и которые ему позволяют осуществить, способствуют развитию у него чувства инициативы. Наоборот, переживание повторных неудач и безответственности могут привести его к пассивности и чувству вины.

*Четвертый кризис (трудолюбие – чувство собственной неполноценности)* происходит в младшем школьном возрасте (от 6 до 11 лет). В школе ребенок учится работать, готовясь к выполнению будущих задач. В зависимости от царящей в школе атмосферы, принятых методов обучения и воспитания, у ребенка развивается вкус к работе, чувство долга, познавательные и коммуникативные умения и навыки и т.д. Или же, напротив, у него возникает чувство неполноценности как в плане

использования средств и возможностей, так и в плане собственного статуса среди товарищей (ребенок избегает сложных заданий, ситуаций соревнования и т.д.

*Пятый кризис (жизненное самоопределение – путаница ролей)* переживают подростки обоего пола в период половой зрелости (11 и 16-13 лет). Этот период характеризуется появлением чувства своей неповторимости, индивидуальности, непохожести на других. Типичная черта этого периода – «ролевой мораторий» (от лат. moratorium – отсрочка): диапазон выполняемых ролей расширяется, но юноша не усваивает эти роли всерьез и окончательно, а как бы пробует, примеряет их к себе. В этот же период происходит поиск идеалов и примеров для подражания, строительство планов на будущее, самоопределение в вопросах «каким быть?», «кем быть?». Этот процесс предполагает объединение прошлого опыта подростка, его потенциальных возможностей и выборов, которые он должен сделать. При успешном разрешении кризиса подросток формирует мировоззрение, заявляет о себе как об индивидуальности, осуществляет четкую половую поляризацию в формах поведения. Неспособность подростка к идентификации или связанные с нею трудности могут привести к ее «распылению» или же путанице ролей, которые подросток играет или будет играть во всех сферах жизнедеятельности. Может наступить выраженное стремление разобраться в себе в ущерб отношениям с внешним миром (в частности, непонимание форм поведения, соответствующих данному полу), застревание на прошлом вместо мыслей о будущем и др.

*Шестой кризис (близость к людям – изоляция от людей)* свойствен молодым взрослым людям в возрасте 13-25 лет. Он связан с поиском душевной и интимной близости с любимым человеком, вместе с которым ему предстоит прожить семьей продолжительное время. Главные проблемы этого кризиса – любовь, рождение и воспитание детей, работа, удовлетворенность личной жизнью. При успешном разрешении кризиса выражено стремление к контактам с людьми, желание посвятить себя другим людям. Отсутствие подобного опыта приводит к избеганию людей, особенно близких интимных отношений с ними, к изоляции человека и его замыканию в самом себе, к состоянию одиночества. При неразрешении шестого кризиса характерны первые симптомы отклонений в психике, расстройств, возникающих под влиянием якобы существующих угрожающих сил [34].

*Седьмой кризис (творчество, жизненная активность – застой, сосредоточенность на себе, на своих проблемах)* переживается человеком в возрасте 40-45 лет, а иногда и позднее. Его успешное разрешение характеризуется продуктивной и творческой работой над собой и другими людьми, удовлетворенностью семейными отношениями, гордостью за своих детей. Этот период жизни отличается высокой продуктивностью и созидательностью в самых разных областях. В случае неразрешения этого кризиса у человека выражен эгоизм, эгоцентризм, непродуктивность в работе, исключительная забота о самом себе.

В свою очередь, Пекк выделяет в этом кризисе *четыре подкризиса*. Во-первых, степень развития у человека уважения к мудрости, сменяющее примат физической силы и храбрости. Во-вторых, важно, чтобы сексуализация социальных отношений уступила место их социализации (что естественно приводит к ослаблению сексуальных ролей). В-третьих, надо уметь не поддаваться аффективному, чувственному обеднению, связанному с потерей и смертью близких или с обособлением детей, и сохранить эмоциональную гибкость, способствующую эмоциональному обогащению в иных формах. Наконец, в-четвертых, очень важно, чтобы человек старался сохранить как можно большую душевную гибкость и продолжать поиск новых форм поведения, вместо того чтобы придерживаться старых привычек и пребывать в некоей психической ригидности [35].

*Восьмой кризис (полнота жизни – отчаяние)* переживается во время старения, особенно с выходом человека на пенсию. Он знаменует собой завершение предшествующего жизненного пути, а разрешение зависит от того, как этот путь был

пройден. Человек постоянно раздумывает о прошлом, но может приходить к различным итогам. Достижение человеком цельности основывается на подведении им итогов своей прошлой жизни и осознании ее как единого целого, в котором уже ничего нельзя изменить. Если человек не может свести свои прошлые поступки в единое целое, если он приходит к выводу, что жизнь прожита зря, что времени осталось слишком мало, что оно летит слишком быстро, то он завершает свою жизнь в страхе перед смертью и в отчаянии от невозможности начать жизнь заново, но вместе с тем стремясь получить от жизни больше, чем было получено. Особенно остро в этот период ощущение отсутствия в мире порядка, доброго, разумного начала. Пекк и в этом кризисе выделяет *три подкризиса*. Во-первых, человеку приходится переоценить собственное «Я», помимо своей профессиональной роли, которая у многих людей вплоть до ухода на пенсию остается главной. Во-вторых, человек должен осознать и свыкнуться с фактом ухудшения здоровья и старения тела, что позволяет ему выработать в этом плане необходимое равнодушие. Наконец, в-третьих, человек переживает период озабоченности, с исчезновением которой он уже без ужаса может принять мысль о смерти [36].

Таково видение процесса социализации личности через систему последовательно сменяющих друг друга восьми кризисов. Каждый из этих кризисов является своеобразной ступенью в восхождении к идеалу – гармонично развитой личности. Успешное преодоление этих кризисов определяет гармоничность процесса социализации личности.

### **2.3. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации**

Существенное влияние на процесс социализации подчиненных оказывают особенности их адаптации (приспособления) к условиям организации. Адаптация – сложный процесс, затрагивающий различные стороны жизнедеятельности. Адаптацию можно рассматривать и как составную часть социализации, и в качестве ее механизма. Под *адаптацией* (от лат. *adapto* – приспособляю) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды. Различают три взаимосвязанных вида адаптации: психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную [37].

В процессе *психофизиологической адаптации* происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчиненного в процессе нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В ходе *социально-психологической адаптации* происходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др. В ходе такой адаптации подчиненный получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, о микрогруппах, о социальных позициях отдельных членов организации. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями [38].

*Профессиональная адаптация* характеризуется раскрытием и освоением возможностей подчиненного как конкретного специалиста, формированием положительного отношения к своей деятельности. Как правило, удовлетворенность своей деятельностью в организации как профессией наступает при достижении определенных реальных результатов, а последние приходят по мере освоения подчиненным специфики деятельности на конкретном участке [34].

*Характеристика социально-психологической адаптации.* Этот вид адаптации представляет собой процесс овладения личностью своей ролью при вхождении в

новую социальную ситуацию. По своим результатам социально-психологическая адаптация бывает позитивной и негативной; по механизму осуществления – добровольной и принудительной. Процесс социально-психологической адаптации распадается на несколько стадий [40].

В процессе первой стадии – *ознакомления*, происходит освоение индивидом норм, ценностей, установок, представлений, стереотипов и т.д. на когнитивном и эмоциональном уровне. Когнитивный уровень позволяет внешние нормы и требования сделать внутренними, «своими». Это освоение получило название *интериоризации* (от лат. *internus, interior* – внутренний).

Эмоциональный уровень ознакомления позволяет с помощью чувств подкрепить и активно усвоить нормы, ценности, стереотипы данной группы, а значит, и быть в нее включенным. Это подкрепление получило название идентификации (от лат. *identificare* – отождествлять).

В процессе второй стадии – *ролевой ориентации* происходит принятие сложившихся форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, соседских, партнерских, семейных отношений и др.), принятие форм предметной деятельности (способов профессионального выполнения работы). В ходе второй стадии социально-психологическая адаптация призвана привести к формированию социально и профессионально значимых средств общения, поведения и деятельности, принятых в группе, с помощью которых личность могла бы реализовать себя, свои потребности, склонности, умения и т.д. [40]

В процессе третьей стадии – *самоутверждения* происходит первоначально индивидуализация, а затем интеграция адаптирующегося сотрудника.

Процесс индивидуализации предусматривает совмещение усвоенных личностью социальных требований, норм, предписаний, ожиданий со спецификой потребностей, свойств и стиля деятельности индивидов, то есть персонифицированная форма реализации социальных функций. Этот механизм порождается обостряющимся противоречием между достигнутым результатом на прежней стадии («я стал таким же, как все») и не удовлетворяемой потребностью индивида в максимуме персонализации («я не такой, как все, я – личность»). Все это неизбежно ведет к конфликту между социальной ролью, отведенной группой данной личности и уже усвоенной ею, и осознанием своего «Я». На фоне этого конфликта начинает действовать процесс интеграции, то есть процесс, призванный обеспечить принятие и одобрение группой образа личности, созданного в процессе индивидуализации; процесс, устанавливающий оптимальные связи между группой и личностью, представленной в единстве ее особенностей и характерных черт [41].

Интеграция порождается противоречиями между сложившимся в процессе индивидуализации образом личности и способностью группы принять и одобрить те демонстрируемые им особенности, которые соответствуют ее ценностям, способствуют успеху совместной деятельности. Другими словами, группа как бы понижает представления человека о собственном «Я» до пределов, необходимых для совместной деятельности, и вместе с тем позволяет ему самоутвердиться в рамках потребностей конкретной группы. На этом этапе самооценка личности во многом способствует продолжительности и успешности разрешения возникшего противоречия [42].

Главным результатом стадии самоутверждения является установление соответствия между самооценкой личности и оценкой ее группой по значимым (с точки зрения ведущей деятельности) способностям и качествам личности. Если противоречие между индивидом и группой не устраняется, возникает дезинтеграция, или вытеснение личности из группы, или ее фактическая изоляция в ней. В рамках интеграции у индивида складываются новообразования личности, которых у него ранее не было (как положительные, так и отрицательные). Таким

образом, процесс самоутверждения зависит от самооценки личности и от требований, предъявляемых группой к этому индивиду.

При чрезмерно высокой самооценке человек переоценивает себя и сталкивается со скептическим отношением группы к его претензиям, озлобляется, проявляет подозрительность или высокомерие и может, в конце концов, вообще утратить межличностные контакты, замкнуться. При чрезмерно низкой самооценке развивается комплекс неполноценности, устойчивая неуверенность в себе, отказ от инициативы, безразличие, тревожность.

*Показателями* успешной социально-психологической адаптации являются:

- адекватный (то есть удовлетворяющий как индивида, так и группу) социальный статус индивида в данной социальной среде, группе. Статус является интегральным показателем расположения индивида в данной системе социальных отношений;

- психологическая удовлетворенность индивида этой средой, группой и ее наиболее важными элементами.

При неудовлетворительной адаптации происходят перемещения индивида в другую социальную среду, группу, учащаются проявления отклоняющегося поведения и др.

Факторы, способствующие быстрой и успешной адаптации:

- коммуникабельность (то есть способность к общению, к быстрому установлению контактов и связей), позволяющая легко входить в новые коллективы;

- быстрое определение своего места в совместной деятельности, своей роли в коллективе;

- умение быть правильно понятым;

- самокритичное отношение к себе, в частности, знание и учет своих слабых и сильных черт при выборе стиля деятельности;

- собранность и цельность личности, умение планировать свои действия и поведение и неукоснительно этот план выполнять;

- умение в разнообразных условиях (зачастую нестандартных) находить возможности для проявления своей организованности, уверенности, активности.

Таким образом, основная задача адаптации – *обеспечение самоопределения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности*. Причем взаимоотношения в цепи «группа-личность» находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении индивид утверждает свою индивидуальность и интегрируется с группой [43].

Сформированные в процессе жизнедеятельности адаптивные механизмы переходят в область автоматизированных навыков, привычек, подсознательных регуляторов поведения, причем переход в область подсознания происходит без снижения регулирующей функции.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления адаптацией подчиненных требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

К *основным условиям, обеспечивающим эффективное управление процессом адаптации* новичков, необходимо отнести:

- дифференцированный подход к распределению новичков по подразделениям организации;

- объективность деловой оценки новичков;

- престиж и привлекательность специальности, подразделения, организации в целом;

- организация жизнедеятельности, позволяющей реализовывать мотивационные установки новичков;
- гибкость и эффективность системы обучения новичков;
- благоприятные социально-психологический климат и взаимоотношения, сложившиеся в данном коллективе;
- всемерный учет личностных свойств адаптирующегося подчиненного, связанных с его психическими чертами, темпераментом, характером и т.п.;
- наличие эффективной системы введения в специальность новичков.

*Система введения в специальность* включает следующие основные формы и методы работы руководителя:

- 1) Развитие наставничества.
  - 2) Систематические индивидуальные беседы руководителей разного уровня с новичками.
  - 3) Использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новичком. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.
  - 4) Выполнение новичком разовых общественных поручений для установления контактов с членами организации.
  - 5) Проведение ситуационно-ролевых игр, тренингов, практических занятий и других мероприятий по сплочению организации и развитию групповой динамики.
  - 6) Гласность результатов деятельности (как коллективных, так и индивидуальных).
- 2) Создание эффективной системы обратной связи.
  - 3) Текущая деловая оценка руководителем деятельности каждого подчиненного.

## **2.4. Система регуляции поведения и деятельности личности**

Члены организации – не инструменты, не винтики и не машины. У них есть цели, чувства, надежды, опасения. Они ощущают недомогание, гнев, безысходность, грубость, счастье. Каждый из них – личность с присущими ей и только ей индивидуальными чертами и качествами.

Поведение подчиненного в организации есть результат сложного сочетания различных воздействий. Одни воздействия осознаются, а другие нет; некоторые рациональны, а некоторые иррациональны; одни согласуются с целями организации, а другие нет. Вот почему для прогнозирования и успешной регуляции поведения и деятельности подчиненных руководитель должен знать, что собой представляет личность отдельного члена организации, почему он поступает в типичных ситуациях именно так, как (посредством чего) целесообразно регулировать его поведение и деятельность [44].

До недавнего времени большинство ученых решало этот вопрос в пользу организации. Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, организацией в целом. Именно такая постановка вопроса составляет культуру современного управления.

Подчиненный, как правило, полностью сложившаяся личность, связанная господствующими общественными нормами, обладающая своими индивидуальными чертами, испытавшая значительное влияние многих предшествующих групп (причем далеко не всегда положительное влияние) [45].

Поведение подчиненного в тех или иных ситуациях складывается на основе опыта всей предшествующей жизни. Отношение человека к тем или иным людям, явлениям, ситуациям, процессам приводит к возникновению соответствующего

поведения. В целом характер нашего поведения подвержен постоянному воздействию различных внутренних и внешних *факторов*.

К основным *внутренним факторам* можно отнести:

- исполнение определенной социальной роли;
- соответствующий статус в организации;
- степень эмоциональной близости с окружающими;
- предшествующий жизненный и профессиональный опыт;
- принадлежность к определенной культуре и субкультуре;
- конкретная ситуация и тема разговора;
- настроение в данный момент.

Наряду с внутренними факторами, значительное влияние на поведение сотрудника оказывает ряд *внешних факторов*:

- социальное окружение в лице конкретных сотрудников, как по «вертикали», так и по «горизонтали»;
- ожидание определенного поведения от сотрудника;
- ориентация на определенные стереотипы поведения, одобряемые в организации.

Социализация личности, регулирование ее социального поведения осуществляется посредством *системы социальной регуляции поведения и деятельности*. Она включает следующие основные компоненты: *регуляторы*:

- социальная позиция;
- социальная роль;
- социальные нормы;
- социальные ожидания (экспектации);
- социальные ценности, выраженные в ценностных ориентациях личности;
- социальные установки; приемы и методы:
- прямые или непосредственные (убеждение, принуждение, внушение, требование поведения по образцу, основанного на подражании, то есть реализация принципа «Делай, как...»);
- косвенные или опосредованные («личный пример», «ориентирующая ситуация», «изменение или сохранение ролевых элементов», «использование символов и ритуалов», «стимулирование»).

Подробнее рассмотрим элементы системы социальной регуляции. Серьезное влияние на формирование тех или иных регуляторов оказывает присущий данной социальной группе *менталитет*. Понятие «менталитет» есть совокупность базовых и достаточно стабильных психологических ориентиров, традиций, привычек, жизненных установок, моделей поведения, которые унаследованы от прошлых поколений и присущи данному обществу, группе, нации и определенной культурной традиции; это определенный стереотип восприятия и оценки действительности и поведенческий саморегулятор. На основе группового менталитета формируется индивидуальный. По сути дела, индивидуальный менталитет включает главные регуляторы социального поведения и является их интегрированным выражением [45].

Рассмотрим теперь подробнее сами регуляторы. Важным регулятором поведения индивида является занимаемая им *социальная позиция*, то есть общественное положение индивида, с которым связаны его определенные права и обязанности, в целом не зависящие от индивидуальных качеств. Позиции, располагаемые в иерархию по какому-либо основанию (имущественному, власти, компетентности), обладают различным статусом и престижем в общественном мнении. Каждая позиция предписывает ряд объективных требований к лицам, их занимающим, и требует их соблюдения. Другими словами, через свои требования позиция регулирует поведение каждого, кто ее занимает [46].

Требования позиции определяют своеобразную модель поведения. Свое законченное выражение она получает в понятии «*социальная роль*», то есть социальная функция, модель поведения, объективно заданная социальной позицией личности. Слово «роль» заимствовано из театра и так же, как и там, оно означает предписанные действия для тех, кто занимает определенную социальную позицию.

Когда мы преодолеваем новую ступеньку на служебной лестнице, то вынуждены вести себя в соответствии с новым положением, даже если чувствуем себя не в своей тарелке. А потом, в один прекрасный день, происходит удивительное. Мы замечаем, что новое поведение не представляет для нас труда. Таким образом, мы вошли в роль, и она стала для нас такой же привычной, как комнатные тапочки.

Примерно то же самое происходит и с нашим подчиненным. Когда он приходит в организацию, то включается в систему сложных отношений, занимая в ней несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил и моделей поведения, определяющих социальную роль в данной организации как подчиненного, напарника, участника различных мероприятий и т.п. От члена организации, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Процесс адаптации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности организации являются или становятся нормами или ценностями отдельного ее члена, чем быстрее и успешнее он принимает, усваивает свои социальные роли в организации [47].

Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения, в общем. Это, однако, не отрицает персональной, субъективной окраски роли, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

Понятие «*социальная роль*» – изменчивое. Достаточно сравнить содержательное наполнение понятия «предприниматель» в дооктябрьский период и в настоящее время. Наибольшие изменения происходят в процессе интенсивного социального развития. Исполнение социальной роли должно соответствовать принятым социальным нормам и ожиданиям окружающих, вне зависимости от индивидуальных особенностей личности. Каждая культура имеет свои собственные представления по поводу общепринятого поведения. Чаще всего эти представления объединяются понятием «*социальная норма*». Нормы управляют нашим поведением так незаметно, что мы с трудом осознаем их существование. Нормы как представления членов общества о должном, допустимом, возможном, желательном или о недопустимом, невозможном, нежелательном и т.д. являются важным средством социальной регуляции поведения индивидов и групп [48].

Нормы исполняют роль интеграции, упорядочения, обеспечения жизнедеятельности общества как системы. С помощью норм требования и установки общества, социальных групп переводятся в эталоны, модели, стандарты поведения представителей этих групп и в такой форме адресуются личности. Усвоение и использование норм является условием формирования человека как представителя той или иной социальной группы. Посредством их соблюдения человек оказывается включенным в группу, в общество [44].

Вместе с тем поведение индивида регулируется и отношением к нам окружающих, их ожиданием от нас определенных, соответствующих данной ситуации действий. *Социальные, ролевые ожидания (экспектации)* – это обычно неформализованные требования, предписания моделей социального поведения, отношений и др. и обретающие форму ожидания определенного поведения (например, работник должен хорошо работать, специалист должен хорошо знать свое дело). Ожидания отражают степень обязательности, необходимости для членов группы, общества предписываемой модели поведения, отношений, без которых группа не может функционировать. Среди основных функций ожиданий можно выделить упорядочение взаимодействия, повышение надежности системы социальных связей,



согласованности действий и отношений, повышение эффективности процесса адаптации (в первую очередь, регулирование и прогноз).

Серьезное влияние на поведение индивида оказывают *социальные ценности*, то есть значимые явления и предметы реальной действительности, соответствующие потребностям общества, социальной группы и личности. Ценности общества и группы, преломленные через восприятие и опыт каждой конкретной личности, становятся *ценностными ориентациями личности (ЦОЛ)*, то есть ценности из сугубо «общественных», становятся «моими». Таким образом, ценностными ориентациями личности являются разделяемые этой личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей. Будучи отражением фундаментальных социальных интересов личности, ЦОЛ выражают субъективную общественную позицию индивидов, их мировоззрение и нравственные принципы [50].

Наибольшее значение для регуляции социального поведения имеют сформированные *социальные установки* данного индивида, то есть общая ориентация человека на определенный социальный объект, явление, предрасположенность действовать определенным образом относительно данного объекта, явления. Социальные установки включают ряд фаз: *когнитивную*, то есть восприятие и осознание объекта (цель); *эмоциональную*, то есть эмоциональную оценку объекта (настроенность и внутренняя мобилизованность); и наконец, *поведенческую*, то есть готовность осуществить ряд последовательных действий по отношению к объекту (поведенческая готовность).

Таковы основные регуляторы социального поведения личности. Первые четыре (позиция, роль, нормы и ожидания) носят относительно статичный характер и являются простейшими. Иногда в психологической литературе их объединяют понятием «внешняя мотивация подчиненного».

ЦОЛ и социальная установка являются наиболее сложными регуляторами и предусматривают активное взаимодействие личности с объективной реальностью. Их объединяют понятием «внутренняя мотивация подчиненных». Внутренняя мотивация является определяющей для успешности деятельности человека, она раскрывает причину желания человека выполнять свою работу качественно. Вспомним известное правило: *для того чтобы заставить человека что-то сделать, он должен захотеть это сделать*. Ценностные ориентации личности и социальные установки подчиненного формируют это «хотение».

Особый интерес вызывает вопрос о приемах и методах воздействия, позволяющих осуществить перевод требований внешней среды на уровень внутренних регуляторов.

*Ориентирующая ситуация.* Суть этого метода заключается в том, что создаются условия, при которых подчиненные начинают сами, без принуждения и напоминания, действовать согласно логике спроектированных обстоятельств. Другими словами, человек сам выбирает способ поведения, но его выбор сознательно направляется руководителем организующем соответствующие условия.

В чем преимущества этого метода? Во-первых, человек, включенный в ориентирующую ситуацию, хотя и действует согласно логике обстоятельств и условий, однако конкретные способы действия и поведения выбирает сам. Это повышает самостоятельность и ответственность. Во-вторых, всегда сохраняется возможность для творчества личности и коллектива. Ситуация направляет действия, но не диктует способы их выполнения. В-третьих, метод позволяет каждому стать на место другого, то есть менять роли.

*Изменение ролевых характеристик.* Этот метод основан на использовании роли и связанных с ней ожиданий как факторов, регулирующих деятельность и поведение человека. Изменение некоторых элементов роли вызывает изменение поведения личности и целых групп. Например, можно на подчиненного возложить обязанности

временно отсутствующего непосредственного руководителя. В большинстве случаев это стимулирует иное отношение к делу, повышает ответственность и исполнительность на своем участке работы. В другом случае подчиненному поручается ответственное задание. Причем подчеркивается, что результат выполнения этого задания очень важен для организации, для каждого ее члена. Благодаря использованию этого метода подчиненный, помимо качественного выполнения задания, начинает более ответственно исполнять свои служебные обязанности.

*Стимулирование.* Главное правило при использовании этого метода – оно должно быть заслуженным и в то же время некоторым «авансом». Желательно при подведении итогов сначала говорить о положительном, а затем уже о недостатках. Стимулирование должно быть построено таким образом, чтобы личность осознавала перспективы служебного и профессионального роста. К числу важнейших стимулов деятельности подчиненного относят:

- материально-денежное стимулирование;
- создание возможностей для отличия, завоевания престижа и личного влияния;
- поддержание хороших условий деятельности (чистота, спокойная доброжелательная обстановка или наличие отдельного кабинета, компьютера и др.);
- гордость за профессию, за принадлежность к данной организации, за статусное место, занимаемое в этой организации;
- удовлетворенность отношениями с коллегами по организации;
- чувство сопричастности к большим и важным делам организации.

Основываясь на ряде психологических исследований, укажем, что денежное вознаграждение достигнет своей цели, если его сумма будет никак не меньше 15-20% от должностного оклада. В противном же случае вознаграждение будет восприниматься равнодушно, как нечто само собой разумеющееся. Ну а в случае если сумма вознаграждения не превышает 5% оклада, оно воспринимается негативно («Лучше бы не было этого вознаграждения»).

*Использование ритуалов и символов.* К числу проверенных временем форм работы относят ритуал введения в специальность молодых сотрудников, посвящения их в члены организации, ритуал награждения передовых сотрудников, поздравления с днем рождения, совместное проведение спортивных мероприятий и отдыха и др. Подробнее об этом речь пойдет в следующем параграфе.

Итак, руководитель в управлении регуляцией социального поведения и деятельности личности подчиненного должен:

- относиться к нему не только, как к объекту руководства, а как к личности, партнеру по взаимодействию;
- постоянно ориентироваться на лучшие черты, качества, достоинства руководимых им людей;
- органично сочетать прямые и косвенные методы управления;
- всемерно использовать возможности коллектива.

*Организационные ценности.* Духовные ценности являются индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж. Для любого руководителя провалом закончится попытка управления организацией без знания системы ценностей и ценностных ориентации своих подчиненных. Ценности приобщают персонал к основным целям организации, задачам, средствам, символам и знакам престижа.

Формирование любой организации начинается с определения базовых, исходных ценностей. Они призваны объединить идеи создателей организации с индивидуальными интересами и потребностями сотрудников. Часто сделанный в самом начале выбор той или иной системы ценностей закрепляется на

подсознательном уровне у персонала организации и определяет всю его деятельность.

Мировой опыт большинства организаций показывает, что в них доминируют следующие ценности:

- мы – лучшие в своем деле (либо – мы стремимся стать лучшими);
- качество нашей деятельности может быть только превосходным;
- в нашей деятельности важна каждая мелочь (либо – в нашей деятельности нет мелочей);
- чтобы не отстать, мы должны ежедневно побеждать (побеждать не кого-то, а побеждать вместе со всеми сложности и проблемы окружающей действительности);
- мы не можем себе позволить ни зазнайства от успехов, ни уныния от неудач;
- ко всем окружающим следует относиться как к личностям, а не как к винтикам в сложной машине;
- наиболее важным мы признаем неформальное поощрение успеха и развитие внутриорганизационных связей и контактов.

Как видим, проявляется отчетливая тенденция установления таких отношений как внутри организации, так и за ее пределами, которые ни в коем случае не приведут к потере чести, достоинства, здоровья и безопасности людей (клиентов, сотрудников, партнеров, конкурентов), а всегда будут способствовать доброму и гармоничному регулированию деловых связей.

Среди ведущих индивидуальных ценностей сотрудников организации выделяются уважение коллег, творческое удовлетворение, трудолюбие, отзывчивость, справедливость, скромность, терпимость, инициативность, состоятельность, профессиональная гордость и профессиональная честь. Существуют и свои специфические ценности в отдельных профессиях. Например, в медицине – сострадание, сохранение врачебной тайны; в юриспруденции – неподкупность и верность законам; в военной организации – патриотизм, долг, честь, верность слову; в журналистике – стремление к истине и ее публичному раскрытию.

По мнению С.И. Самыгина и Л.Д. Столяренко, организационные ценности могут быть разделены на консервативные и либеральные. Критериями для такой дифференциации являются такие «пробные камни», как отношение к новому и старому; готовность к риску; степень доверия при делегировании полномочий; специфика внутриорганизационных коммуникаций и др.

Чтобы избежать негативных оценок *консервативных ценностей* сразу же подчеркнем, что важнейшей стороной любого консерватизма является преемственность. Преемственность предполагает опору на опыт, разумность, предусмотрительность. Исследования показывают, что в организациях с консервативной системой ценностей высоко ценятся мораль, плановость, последовательность, безопасность. Консервативные ценности ориентированы на стереотипное, а не преобразовательное начало, потому что по своей природе они тяготеют ко всему известному, надежному, хорошо проверенному и безопасному. Смысл консерватизма (а в умеренных пропорциях и польза) заключается в том, что он в максимальной степени рожден и продиктован опытом, многолетней практикой, традициями и рационализмом, как своеобразной жизненной философией.

Выразителями ценностей консервативного типа в основном являются наиболее опытные сотрудники организации и представители старшего поколения. Они чувствуют себя «в своей тарелке», получая четкие и строгие указания от своего непосредственного начальника, когда перед ними ставят очевидные, ясные и понятные задачи. Они не стремятся искать какого-то особенного «смысла» в своей работе. Нагляднее всего система консервативных ценностей проявляется в отношениях между начальником и подчиненными. Чаще всего это «согнуто-умилительное», раболепное,

лишенное какой бы то ни было критичности отношение подчиненных. Представление о сути этого отношения дает приведенный в приложении «Свод правил», созданный учрежденческим фольклором и до сих пор гуляющий по различным организациям. Руководитель, утверждающий консервативные ценности, предпочитает до предела усиливать свои контрольные функции, вместо того чтобы использовать потенциальные возможности вверенной организации. Он всегда будет стремиться к решению ближайшей и хорошо известной ему проблемы, а не к далекой перспективе, продвижение к которой требует риска. Консервативный руководитель выберет рутинные методы для преодоления кризиса вместо использования современных подходов и авангардных технологий.

Опасность чрезмерного увлечения консервативными ценностями в организации заключается в следующем:

- в современных экономических условиях, требующих динамизма, неординарных подходов и инновационных технологий, консервативный подход может оказаться неэффективным и даже губительным;
- в условиях смены системы духовных координат, кардинальных изменений в сознании и мышлении людей, в их отношении к труду не учет этих изменений и попытки прямого давления на персонал неэффективны;
- консервативные ценности (при всем положительном в них) подавляют такие присущие каждому полноценному человеку качества, как смелость, открытость, инициатива, энергичность. Это, в свою очередь, демотивирует личность, приводит к спаду трудовой активности и к срыву деловых отношений в целом.

*Либеральные ценности* отражают изменение массового общественного сознания по отношению к работе и к профессиональной самореализации. Их отличает явный акцент на человеческие, а не только на технологические стороны деятельности. Опора на эти ценности позволяет каждому сотруднику проявить свои творческие возможности, обеспечивает полноценную мотивацию, моральную удовлетворенность. Эффективные и свободные внутриорганизационные коммуникации по горизонтали и вертикали, позитивные установки к нововведениям, возможность свободно высказать свое мнение наиболее показательны для либеральных ценностей. Всю их совокупность можно свести к трем группам.

Первая группа ценностей включает систему верований, установок и ожиданий относительно самой работы. Усиление ее творческого характера, новые возможности в выборе средств и подходов позволяет сформировать качественно новое отношение к труду как к наиболее важной ценности, как к подлинному феномену человеческой жизни.

Ценности второй группы охватывают межличностные коммуникации в организационной среде. На первый план при этом выходит уравновешенность вертикальных и горизонтальных коммуникаций (а по ряду проблем – доминирование горизонтальных коммуникаций), уважение и учет мнений отдельных сотрудников, высокая степень делегирования полномочий и доверия. Все это создает особый корпоративный дух (дух солидарности) в современных организациях, основу третьей группы составляют индивидуальные ценности, оказывающие наибольшее влияние на самочувствие личности, ее уверенность в правоте избранного пути. Дух либерализма особенно проявляется в таких ценностях, как профессиональная компетентность, информированность о развитии всех процессов в организации, значимость собственного «Я» у каждого сотрудника, оптимизация организационных целей с личными планами и целями каждого сотрудника.

*Ритуалы и традиции в деятельности организации.* Под ритуалами обычно понимают систему символических поведенческих актов, специфическую форму взаимодействия, призванную удовлетворить потребность в признании и закрепить ценности в организации.

При помощи различных ритуальных форм взаимодействия удастся приобщить всех сотрудников к основным организационным ценностям и традициям, сформировать корпоративный дух и единство всего персонала. Ритуалы призваны обеспечить преемственность между различными поколениями в той или иной организации, для передачи организационных традиций и накопленного опыта через символы.

Кроме того, ритуалы часто становятся праздником, своеобразным перерывом в потоке будней; праздником, который знакомит и приобщает сотрудников к ценностям. Магическое воздействие ритуальной символики оказывается сильнее прагматизма и чисто рациональных установок. Вот почему к организации ритуалов нужно относиться серьезно, не жалея времени на их качественную подготовку.

Среди всего множества ритуалов выделяют несколько групп. Так, ритуалы при поступлении на работу призваны познакомить новичка с историей и традициями организации, с основными ее ценностями. Особенности такого ритуала отражены в одном из приложений к этой главе. Интегрирующие ритуалы проводятся в форме торжественных вечеров, заседаний, праздничных обедов, посвященных знаменательному событию в жизни организации, награждению сотрудника или подразделения организации за трудовые успехи, выходу на пенсию, дням рождения и др. Они позволяют создать дух единой команды и отношения солидарности между сотрудниками, помогают лучше узнать друг друга. Ритуалы, связанные с отдыхом, помогают сотруднику полноценнее отдохнуть и восстановить свои силы на базах отдыха, в санаториях и спортивных лагерях.

Особенно удачными и продуктивными являются церемонии, которые связаны с чем-то глубоко личным, сентиментальным и неформальным. Этот личный момент, персональное уважение и конкретное адресное внимание при вручении подарка или награды придает дополнительную ценность всей церемонии и усиливает ее уникальность и неповторимость.

Таким образом, чем теснее ценности, ритуалы и традиции организации связаны с индивидуальными интересами, потребностями и установками, тем больше шансов у организации добиться успехов в современных непростых условиях.

## РЕЗЮМЕ

1. В результате социализации индивид становится полноправным членом общества. Социализация – это двусторонний процесс, включающий, во-первых, усвоение индивидом социального опыта, системы социальных связей путем вхождения в социальную среду и, во-вторых, активное воспроизводство индивидом системы социальных связей в процессе деятельности. Процесс социализации включает четыре периода: детство, отрочество и юность, зрелость, старость и охватывает ряд сфер, среди которых – деятельность, общение и самосознание.

2. Суть кризиса составляет внутриличностный конфликт между противоположными состояниями сознания и психики. В целом человек на протяжении жизни переживает восемь глобальных психосоциальных кризисов, специфических для каждого возраста (причем шесть из них приходятся на период жизни до 20-25 лет). Благоприятный исход этих кризисов определяет возможность дальнейшей социализации и последующего расцвета личности. Неудачное разрешение одного из этих кризисов приводит к тому, что, разрешая следующий кризис, человек вынужден разрешать противоречия, свойственные не только для данного кризиса, но и для предыдущего.

3. Адаптация – процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды. Различают три взаимосвязанных вида адаптации: психофизиологическую, социально-психологическую и профессиональную.

4. Социальная роль регулирует поведение личности в главных, принципиальных вопросах, определяет модель поведения, в общем. Но при этом социальная роль имеет персональную, субъективную окраску, которая проявляется в стилях ролевого поведения, уровне активности исполнения.

*ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:*

1. Охарактеризуйте социально-психологические механизмы социализации (идентификация, подражание, внушение, социальная фасилитация, конформность).
2. В чем состоят психологические особенности четырех периодов социализации (детство, отрочество и юность, зрелость, старость)?
3. Дайте характеристику основным психосоциальным кризисам.
4. Каковы показатели успешной социально-психологической адаптации?
5. Охарактеризуйте систему регуляции поведения и деятельности личности.
6. В чем сущность понятий «социальная роль», «социальное поведение», «социальная норма», «социальные регуляторы»?
7. Что такое организационные и либеральные ценности?
8. Какова роль ритуалов и традиций в регуляции поведения и деятельности подчиненного?
9. Перечислите основные условия, обеспечивающие эффективное управление процессом адаптации.
10. Какова роль социальных, ролевых ожиданий?

*ЛИТЕРАТУРА:*

1. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 344 с.
2. Коноваленко, В.А. Управление персоналом - креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2004. – 223 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала.: Гуманит. центр, 2002. – 132 с.
4. Рамендик, Д.М. Управленческая психология / Д.М. Рамендик. – М.: Форум: Инфра-М, 2010. – 254 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К., 2006. – 224 с.

## ГЛАВА 3. ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ

- 3.1. Сущность управленческого воздействия руководителя.
- 3.2. Характеристика основных способов управленческого воздействия.
- 3.3. Типология объектов психологического воздействия.

### 3.1. Сущность управленческого воздействия руководителя

Психологическое воздействие широко включается в процессы труда, воспитания, управления и другие сферы жизнедеятельности. Действуя преднамеренно или непреднамеренно на сознаваемом или неосознаваемом уровнях, оно может играть как положительную, так и отрицательную роль: мобилизовать или демобилизовать потенциальные силы и способности личности и группы, повышать или снижать трудовую активность, формировать положительные или отрицательные качества личности.

Рассмотрение психологии управленческого воздействия в процессе общения предполагает рассмотрение общетеоретических подходов, преломленных через конкретику практической деятельности руководителя.

В своей совокупности потенциальная способность руководителя целенаправленно и эффективно воздействовать на своих подчиненных формируется путем овладения им тремя блоками знаний:

- знания содержания и специфики управленческого воздействия;
- знания основных способов психологического воздействия;
- знания индивидуальных особенностей объектов воздействия.

На основе этой триады формируются навыки и умения рационального управленческого воздействия.

Психология воздействия – одно из базовых направлений современной психологии управления, что объясняется прямым выходом этой проблематики на раскрытие механизмов, способов и методов управления подчиненными. В. Н. Куликов рассматривает психологическое воздействие как структурную единицу, компонент общения. По своей сущности оно представляет *«проникновение» одной личности (или группы лиц) в психику другой личности (или группы лиц)*. Целью и результатами этого «проникновения» является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний).

В свою очередь, управленческое воздействие выступает частью, функциональной формой психологического воздействия. Особенностью этого вида воздействия является ограниченность сферы применения. Управленческое воздействие используется преимущественно в системе, где доминируют статусные роли (в первую очередь такие, как «руководитель», «подчиненный» и др.).

Исходя из этого, управленческое воздействие должно рассматриваться как замкнутая система, структурные компоненты которой объединяются в единое целое сложными многоуровневыми связями и отношениями. Эти связи и отношения, как бы надстраиваясь друг над другом, влияют друг на друга и на эффективность управленческого воздействия. Выделяют, по крайней мере, два уровня: когнитивный и эмоциональный.

*На когнитивном уровне* партнеров управленческого воздействия связывает взаимное, хотя и с разными целями, познание. Так, руководитель стремится познать подчиненного для того, чтобы определить тактику воздействия, наиболее эффективный прием. В свою очередь, подчиненный познает руководителя, прежде всего, с целью определения меры доверия или недоверия к нему, к его воздействиям.

На эмоциональном уровне происходит своеобразное «чувствование» руководителя и подчиненного. Эмоциональные отношения могут иметь как положительный, так и отрицательный знак, быть доброжелательными и недоброжелательными, но в обоих случаях они влияют на направленность и силу управленческого воздействия. Например, при прочих равных условиях положительное отношение подчиненного к руководителю увеличивает меру доверия и уменьшает меру недоверия к дисциплинирующим воздействиям последнего.

По своему внутреннему существу управленческое воздействие представляет три взаимосвязанных между собой и последовательно переходящих друг в друга этапа. Во-первых, *операционный этап*, заключающийся в воздействии руководителя на подчиненного; во-вторых, *процессуальный этап*, заключающийся в принятии или отвержении подчиненным оказываемого на него воздействия; наконец, в-третьих, *результативный этап*, представляющий ответные реакции подчиненного на воздействие руководителя.

Структура управленческого воздействия включает следующие *компоненты*:

- *субъект* (отдельные личности, группа лиц, различные организации, являющиеся ведущей подсистемой в какой-либо системе управления);
- *объект* (разнообразные социально-психологические явления и феномены: личность, общности, их образ жизни и деятельность с целью качественного и полного решения задач организации);
- *способы воздействия* (традиционно выделяют четыре основных: внушение, заражение, подражание и убеждение).

По мнению А.Г. Ковалева, к способам воздействия относятся «и слухи, и рэкет, и захват заложников, и публичные террористические акты, и аварии, и эпидемии, и митинги, и демонстрации, и религия, и голодовки, и стачки, забастовки, акты самосожжения, и средства массовой информации, модификация поведения, мода, реклама и психотропное оружие» (А.Г. Ковалев). На наш взгляд, это скорее формы и средства воздействия, используя которые, прибегают к перечисленным способам.

Современный этап развития психологии воздействия характеризуется определенным «идейным обменом» между основными научными направлениями в психологии – бихевиоризмом, психоанализом, когнитивизмом, гуманистической психологией и др. Причем взаимное проникновение и сближение происходит как на уровне теоретических изысканий, так и в области практической психологии. Количество научных концепций психологического воздействия (общих и специальных), разработанных в традициях различных психологических школ, на сегодня составляет несколько десятков. Объем же конкретных эмпирических исследований и публикаций просто не поддается охвату.

Одной из основополагающих концепций психологического воздействия является «*теория когнитивного диссонанса*» Л. Фестингера, разработанная в рамках когнитивизма. Суть ее в том, что в процессе познания человеком окружающей социальной среды между различными когнитивными элементами может возникать несоответствие (диссонанс).

Желая сохранить целостный и позитивный образ самого себя, человек стремится либо уменьшить диссонанс, либо воспрепятствовать его росту. Обычно это происходит тремя путями:

- меняется поведение индивида;
- изменяются его знания;
- он чрезвычайно осторожно относится к новой информации.

В соответствии с этой теорией, психологическое воздействие должно включать две последовательные операции. Сначала надо за счет внешних воздействий (вербальных, невербальных и др.) вызвать когнитивный диссонанс,



нарушение в целостном единстве элементов, составляющем привычный образ «Я» этого человека. Затем побудить, мотивировать восстановление его когнитивного баланса, душевного равновесия, но уже за счет изменения его прежних, привычных установок (социальных установок) и, соответственно, поведенческих моделей. Таким образом, сокращение диссонанса является защитным поведением индивида. Он тем самым сохраняет целостный и позитивный образ самого себя.

Вместе с тем многочисленные исследования показали, что зависимость между внешними воздействиями и появлением когнитивного диссонанса не всегда однозначна. Перспектива вызвать значительный диссонанс посредством внешних влияний будет тем меньше, чем целостнее, устойчивее будет образ «Я» человека, чем более значимыми и более осознанными будут его установки.

Воздействие может вызываться не только внутренней системой самоконтроля, но и специфическим социальным окружением человека (усиливающим или же ослабляющим его систему внутренней защиты). Например, наличием некоей авторитетной фигуры, которая может и не присутствовать «здесь и теперь», но которая присутствует в его внутреннем субъективно-личностном поле, которая продолжает воздействовать, нацеливает личность на взятие новых высот профессионализма.

За последние 20-25 лет в мировой психологии сложилось два концептуальных подхода, раскрывающих особенности психологического воздействия. *Первый подход* ориентирован на использование окружающей человека социальной среды как субъекта воздействия. В рамках этого подхода необходимо указать на так называемую *психологию среды или экологическую психологию*.

Суть этого подхода в том, что определенные параметры окружающей человека социальной среды (так называемое место поведения, которое определенным образом организовано и ограничено во времени и пространстве) вызывают определенные модели поведения. Вот почему специфическое поведение, которое должно возникнуть, скорее можно предсказать или спровоцировать, исходя из организации специфической ситуации, чем на основе индивидуальных различий между людьми. Таким образом, «ведет себя» не столько сам индивид, сколько вся экологическая система (индивид и среда), которая может целенаправленно моделироваться во времени и пространстве в зависимости от целей, стоящих перед субъектом управленческого воздействия.

*Второй подход* объединяет методы и технологии, использующие возможности человека как объекта и субъекта управленческого воздействия. С одной стороны, это группа методов саморегуляции и самопрограммирования, основной целью которых является мобилизация и совершенствование индивидуальных психофизических возможностей человека, раскрытие и развитие его творческих способностей и потенциалов (аутогенная тренировка, медитация, биоэнергетика, психосинтез, дыхательная и голосовая терапия и др.). Разработанные главным образом в лоне восточных философских учений и школ, эти методы направлены на более совершенное самоуправление психической деятельностью безотносительно к влиянию внешнего социального окружения.

С другой стороны, существует ряд методов и техник, предусматривающих внешнее воздействие (вербальное и невербальное) на сферу бессознательного. Цель такого воздействия – целенаправленная модификация психических процессов, состояний и поведения человека в обход контроля сознания за внешней стимуляцией.

Интерес к феномену вербального воздействия на сферу бессознательного впервые был вызван работой В. Паккарда «Тайное воздействие». В ней, опираясь на значительные эмпирические данные, автор утверждал, что все люди постоянно находятся под влиянием определенного рода символической стимуляции – так называемого подпорогового или сублимального воздействия. Причем это

воздействие может не обнаруживаться пятью основными чувствами человека, а количество информации, поступающей таким образом, может составлять до 60 % от всей информации.

В качестве одного из основных доказательств были приведены результаты естественного эксперимента, проведенного в 1452 г. Дж. Викари – специалистом в области коммерческой рекламы – в зале кинотеатра г. Форт-Ли, штата Нью-Джерси. Суть эксперимента состояла в том, что в ходе просмотра кинофильма «Пикник» через каждые пять секунд перед зрителями на экране воспроизводилось два рекламных призыва: «Пейте кока-колу» и «Ешьте воздушную кукурузу», время показа которых было ниже порогового уровня возможностей человеческого зрительного восприятия (1/3000 с). Анализ наблюдений за поведением 45 тыс. зрителей показал, что продажа кока-колы в фойе кинотеатра возросла на 52,2 %, а продажа воздушной кукурузы – на 13,1%.

К довольно эффективным практическим средствам невербального воздействия необходимо отнести ряд приемов и техник, открытых в рамках относительно нового направления в психологии «нейролингвистического программирования» (НЛП), об одном из разделов которого – концепции глазных сигналов доступа речь уже шла в четвертой главе.

В НЛП нас могут заинтересовать также эффекты «отзеркаливания» и «синхронии». Отзеркаливание проявляется в заимствовании и копировании поз, жестов, тона голоса, а иногда диалектов и произношения при взаимодействии партнеров по общению. Все это, как считают ученые, усиливает взаимосвязь и взаимовлияние между партнерами по общению.

Синхрония связана с телесными ритмами слушающего и говорящего субъектов. В процессе исследований установлено, что люди при разговоре как бы «подтанцовывают» своим телом в такт собственной речи. Все телесные движения синхронно аккомпанируют этим ритмическим ударам, или синхрониям. При этом возникает невидимая, но ощущаемая эмоциональная взаимосвязь между общающимися. Синхрония максимальна, когда партнеры находятся в состоянии согласия или диалога между собой. Она минимальна при споре и конфликте между ними. Когда внимание при разговоре рассеивается, синхрония прерывается. Очевидно, что руководитель, знакомый с такими утонченными приемами невербального воздействия на подчиненных и владеющий ими, имеет значительное преимущество в организации управленческого общения и воздействия на своих подчиненных.

*Феномен группового давления.* Представим себя участником эксперимента. Задания для участников подозрительно просты: нужно определить, какова примерная длина демонстрируемой ручки. Мы тут же для себя определили, что она составляет где-то 15-12 см. Так уж получилось, что мы будем отвечать последними.

Вот поднимается первый участник эксперимента. Вопреки нашим предположениям, он сообщает, что, по его мнению, длина ручки составляет примерно 22-24 см. Мы удивлены. Второй участник остановился на 23 см. Мы удивлены еще больше. Третий участник безапелляционно заявляет о 24-25 см.

Нашему удивлению нет предела. Четвертый участник, несколько не смущаясь, сообщает, что длина ручки не меньше 25 см. Мы явно обеспокоены. Пятый участник упорно твердит о 23 см. Мы начинаем нервно ерзать на стуле. Шестой участник согласен с мнением предыдущего. Мы осознаем, что более невыносимой ситуации трудно придумать. Седьмой вообще повергает нас в легкий ужас, сообщив о 25 см. Восьмой говорит, что 25 см нет, а вот 23 см точно будут. Мы уже близки к обмороку. Вот настает наша очередь давать ответ. Мы поднимаемся и говорим примерно следующее: «Глазам своим не верю, но ручка в длину составляет где-то 22-24 см».

Все, что с нами происходило в этом эксперименте, где все участники (кроме нас) были подставными, в социальной психологии называется *феноменом*

*группового давления, или феноменом конформизма*, то есть изменение участником группы своего первоначального мнения под воздействием давления мнения группы. В результате ряда экспериментов, проведенных психологом Ашем, выяснилось, что в среднем 32% людей подвержены действию этого феномена.

От чего же зависит степень конформизма, согласия с мнением группы? Психологи пришли к убеждению, что определяющими являются следующие факторы:

- *размер группы*. Степень конформизма выше, когда группа состоит из трех и более человек и является при этом сплоченной, единоклюнной и обладает высоким межгрупповым статусом;

- *условия, при которых высказывается индивидуальное мнение*. Ответ, даваемый публично, в присутствии группы, повышает степень конформизма;

- *сделанные человеком предварительные заявления*. Мнение, высказанное без группы, затем, после выслушивания противоположного мнения группы, остается практически неизменным. Мнение группы обязательно учитывается в последующих высказываниях, но не в первом, от которого тяжело отказаться;

- *стремление повысить статус и ориентацию в ситуации*. Конформизм возрастает при желании быть принятым группой и добиться признания, или получить некую информацию о реальной ситуации, в которой человек оказался;

- *конкретный личностный склад*. У женщин конформизм чуть больше, чем у мужчин. Кроме того, выяснилось, что индивидуальные особенности ярче проявляются в «слабых» ситуациях, когда социальные влияния не перекрывают личностных.

Но означают ли приведенные закономерности, что человек безропотно следует за мнением группы? Важно помнить, что сам факт согласия члена группы с мнением группы не всегда означает сознательное принятие этой информации как более верной, правильной. Просто так иногда гораздо удобнее жить и действовать в непростых современных условиях. Человек при этом как бы говорит группе: вы хотели моего согласия? Если вам это необходимо, то я с вами согласен. Но только оставьте меня в покое.

Способен ли человек сопротивляться социальному давлению? В каких случаях это происходит? Попробуем, вслед за психологом Д. Майерсом, ответить на эти вопросы.

Люди ценят чувство свободы и самостоятельности. Поэтому, когда социальное давление становится таким сильным, что ущемляет их чувство свободы, они зачастую восстают. Их протест приобретает вид «эффекта бумеранга» или реактивного сопротивления. Таким образом, люди восстанавливают свое ощущение свободы. Следовательно, весь вопрос в мере социального давления. Видимо, есть такой его предел, за которым давление провоцирует противоположные ожидаемым результаты.

Люди испытывают дискомфорт, когда слишком выделяются на фоне других. Но они испытывают некоторое неудобство и когда выглядят точно так же, как все. Эксперименты показали, что людям нравится ощущать себя неповторимыми. Более того, своим поведением люди отстаивают свою индивидуальность. Но им не все равно, в чем именно заключается их особенность. Они хотят отличаться от других в правильном направлении – не просто отличаться от среднего, но быть лучше среднего.

*Феномен «нога в дверях»*. Большинство из нас, пишет Д. Майерс, могут припомнить случаи, когда, согласившись помочь осуществить какой-нибудь проект или поспособствовать какой-нибудь организации мы, в конечном счете, оказывались

вовлеченными в это дело намного сильнее, чем нам хотелось. После чего мы давали себе зарок никогда не поддаваться впредь на такие уговоры.

Как же это происходит? Если мы желаем получить от кого-либо существенную помощь, для начала надо побудить их к маленькой любезности, уступке. Причем эта уступка должна быть добровольной и публичной. Выяснилось, что когда люди публично принимают на себя какие-либо обязательства, они начинают сильнее верить в то, что делают.

Таким образом, феномен «нога в дверях» – это тенденция поведения людей, согласившихся вначале на необременительную просьбу и вынужденных потом уступить более серьезным требованиям. Часто этот феномен называют техникой заманивания или тактикой малых уступок.

Особенно успешно этот феномен используется в торговле, в сфере обслуживания, в управлении. Психолог Р. Чальдини со своими сотрудниками показал, как феномен «нога в дверях» реализуется при продаже автомобилей. После того как покупатель решает приобрести новый автомобиль из-за его выгодной цены и начинает оформлять документы на покупку, продавец вдруг отменяет денежные скидки и требует дополнительной оплаты за то, что, по мнению покупателя, входит в общую стоимость. Или же якобы обращается за советом к боссу, который запрещает оформление сделки, заявляя, что «нам это невыгодно». В результате покупатель согласен заплатить (и платит) сумму, большую первоначальной.

В народе говорят, что в настоящее время большинство покупателей после серии пошаговых уступок готовы пойти на приобретение товара по завышенной цене, на что они вряд ли согласились бы в самом начале покупки. Авиакомпании, туристические агентства и администрации гостиниц и баз отдыха также успешно пользуются этой тактикой, привлекая внимание потенциальных клиентов наличием мест, путевок, номеров по заниженным ценам и надеясь на то, что потом те, ради улучшения своих условий, согласятся заплатить больше.

Зачастую к такой тактике прибегают и руководители. Здесь и написание подчиненными каких-то обязательств, планов, сроков, которые уже самим фактом собственноручного написания обязывают их строже подходить к исполнению своих обязанностей; и постепенное «втягивание» подчиненного в работу привлекательными условиями, за которыми не всегда проглядывает сложность и противоречивость процесса деятельности; и постановка на первом этапе ряда абстрактных вопросов, типа «Нужно ли добросовестно и с отдачей работать в родной организации?», «Следует ли постоянно стремиться к повышению качества продукции?» и др., на которые человек может ответить только утвердительно.

**Условия эффективности убеждающей информации.** Эмпирические исследования феномена психологического воздействия весьма обширны. Наиболее значимыми из них явились многолетние Йельские исследования К. Ховланда, посвященные комплексному изучению факторов. Всестороннему анализу были подвергнуты возможные источники информации, само по себе информационное сообщение, каналы, через которые это сообщение может быть передано, и наконец, индивидуально-психологические, личностные характеристики индивида как объекта убеждающего воздействия.

Своеобразным итогом проделанных исследований явилось формулирование некоторых *практических правил и принципов организации эффективной, убеждающей информации*. Вот главные из них:

- наиболее убедительными являются руководители, которые вызывают доверие и кажутся экспертами в своей области;
- доверие к руководителю увеличивается, если он ясно докажет и покажет, что отстаиваемая им позиция не приносит ему лично никакой выгоды, а важна для интересов дела;

- доверие к руководителю увеличивается, если он не пытается явно, «в лоб», повлиять на мнение подчиненных;
- чем выше авторитет руководителя, тем больше влияния на своих подчиненных он оказывает, даже если они и знают о его прагматических целях, из одного желания идентифицироваться с авторитетной фигурой, брать ее в пример;
- при высоком авторитете руководителя подчиненные будут тем более убеждаемы, чем большее противоречие будет существовать между начальным мнением подчиненных и точкой зрения руководителя;
- наибольший эффект дает апелляция руководителя к эмоциям (и положительным, и отрицательным) подчиненных в сочетании с логикой аргументации и конкретикой поставленных задач;
- восприимчивость подчиненных оптимальна, если они изначально спокойны, удовлетворены и заинтересованы в общении;
- подчиненные, имеющие средний и высокий образовательный и культурный уровень, более восприимчивы к двухсторонней аргументации. Особенно убедительным является преподнесение, наряду с основной, альтернативных точек зрения, а затем их опровержение. Для подчиненных с низким образовательным и культурным уровнем наиболее действенной является односторонняя аргументация.

В ходе Йельских исследований был выявлен ряд *эффектов психологического воздействия*. Во-первых, так называемый «инокуляционный (от лат. inoculation – прививка) эффект». Его смысл в том, что если у человека изначально формируется отрицательная установка на сообщение, негативное первое впечатление, то он как бы «иммунизируется» против принятия и всей последующей информации подобного содержания из этого источника, даже если дальнейшее сообщение и будет подготовлено более добротнее и убедительно.

Во-вторых, «*эффект первичности*», заключающийся в том, что если человек является объектом двух альтернативных воздействий, то имеет большое значение временная последовательность воздействий. Первое воздействие станет более авторитетным для человека, если между воздействиями будет небольшой временной интервал, однако он должен быть большим между последним воздействием и решением человека как арбитра.

Наконец, в-третьих, «*эффект недавности*», заключающийся в том, что второе альтернативное воздействие на человека будет более результативным, если между двумя воздействиями временной интервал будет как можно больше, а промежуток между вторым воздействием и окончательным решением человека будет как можно меньшим.

### **3.2. Характеристика основных способов управленческого воздействия**

Обычно в качестве основных способов управленческого воздействия выделяют внушение, заражение, подражание и убеждение.

Под внушением понимается способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

К *основным закономерностям* протекания процесса внушения относят следующие:

- с возрастом индивидов, а, следовательно, с увеличением социального опыта эффективность внушения снижается, увеличивается скепсис по отношению к этому способу воздействия;

- эффективность внушения зависит от психофизиологического состояния индивидов: в большей мере внушаемыми оказываются люди утомленные, ослабленные физически, чем обладающие хорошим самочувствием, у которых высокий жизненный тонус. Вероятно, действие этой закономерности объясняет высокую «эффективность» мероприятий, проводимых различными «целителями» и «знахарями»;

- решающим условием эффективности внушения является авторитет руководителя (или его конкретно, или той социальной группы, которую он представляет), создающий особый, дополнительный стимул воздействия – доверие к источнику информации. Авторитетность руководителя выполняет функцию так называемой «косвенной аргументации», своего рода компенсатора отсутствия прямой аргументации.

Проведению эффективного внушения способствуют:

- информационный вакуум или чрезвычайная противоречивость текущей информации;
- сильное психофизическое истощение и переутомление объекта;
- блокирующая психическая напряженность (гнев, страх, поиск выхода из безнадежной ситуации и др.);
- положительные ожидания и установки;
- жесткая категоричность заявлений и требований;
- повторяемость, определенный ритм подачи внушающей информации;
- особая эмоциональность сообщения.

Под *заражением* понимается способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

*Физиологическая* основа заражения – перманентная психическая готовность индивида к разрядке (зачастую она и не осознается). *Психологической* основой заражения является ряд закономерностей. Во-первых, в массе людей действует механизм многократного взаимного усиления эмоционального воздействия общающихся людей. Многие исследователи констатируют наличие особой «реакции заражения», которая схожа по своим последствиям с обычной цепной реакцией.

Во-вторых, в массе людей возникает некоторая общность оценок, установок, что готовит индивидов к действию механизма заражения. Например, аплодисменты на концертах являются своеобразным импульсом, после которого собственно и начинает действовать механизм заражения.

Подверженность индивидов действию заражения зависит от общего уровня развития личности, а конкретно – от уровня их самосознания. Потенциально всякий индивид подвержен действию механизма заражения, вся проблема в конституциональных особенностях психики каждого, то есть каково соотношение между эмоциональной и рациональной сферами психики, насколько легко эмоциональная может одержать вверх над рациональной сферой.

Обобщая сказанное, необходимо заметить, что в современных условиях заражение играет значительно меньшую роль, чем на начальных стадиях развития. Б.В. Поршнев открыл закономерность действия механизма заражения: чем выше уровень развития общества, тем критичнее отношение индивидов к силам, автоматически увлекающим их на путь стихийных эмоциональных переживаний, тем, следовательно, слабее действие механизма заражения.

Наиболее яркий пример действия заражения – состояние паники. Сам термин происходит от имени греческого бога Пана, покровителя пастухов, пастбищ и стад, вызывавшего своим гневом безумие стада, бросавшегося в огонь или пропасть по незначительной причине. *Паника* – возникающее в общности людей определенное эмоциональное состояние деструктивного характера, являющееся следствием либо дефицита, либо избытка информации о каком-либо важном явлении.

К *основному условию* возникновения паники относится передача важной для индивида социальной информации (причем она может быть как вербальной, так и в каких-то зримых образах). Однако этого недостаточно. Для возникновения паники необходимо, чтобы:

- информации было либо недостаточно, либо чрезмерно;
- информация содержала либо пугающие, либо непонятные сведения (например, о реальной или воображаемой опасности);
- информация была настолько сильна по своему воздействию, что способна вызвать сначала страх, а затем и шок. Их динамическим выражением является бессознательное принятие определенных образцов поведения.

Любая паника как социально-психологическое явление протекает в течение трех этапов:

- ✓ *начальный*: появление какой-либо информации, способной вызвать страх, а затем и шок;
- ✓ *основной (или деструктивный)*: паника наращивает свою силу под влиянием действия рассмотренного механизма взаимного многократного отражения и принимает лавинообразный характер;
- ✓ *завершающий*: под влиянием различных факторов (выявление ложности информации, устранение причины, вызвавшей панику, увлекающий пример, способный «включить» рациональную сферу психики и др.) включается рациональная сфера психики и компенсаторные возможности психики, восстанавливается первоначальное эмоциональное состояние.

Ярким примером деструктивных возможностей паники является случай, произошедший в США 30 октября 1938 г. после передачи по радио инсценировки по книге Г. Уэллса «Война миров». Массы радиослушателей самых различных возрастных и образовательных слоев (по официальным данным, более 1,2 млн. человек) пережили состояние, близкое к массовому психозу, поверив во вторжение марсиан на землю. Хотя многие из них точно знали, что по радио передается постановка литературного произведения (трижды это объявлялось диктором), приблизительно 400 тыс. человек «лично» засвидетельствовали «появление марсиан».

Что можно противопоставить панике как явлению? Наиболее эффективно использование ее же эффектов. Мы уже говорили, что в основе возникновения паники лежит бессознательное принятие определенных образцов поведения. Значит, должен найтись человек, способный предложить образец поведения, способствующий восстановлению нормального эмоционального состояния.

Смысл этого образца поведения: все в порядке, информация оказалась не столь страшной или ложной, ситуация под контролем либо: ситуация сложная, но мы с ней справимся. Такой пример поведения может показать, прежде всего, руководитель. Именно от его решительных и смелых действий во многом зависит, пойдет ли паника на убыль или будет продолжаться дальше.

Под *подражанием* понимают способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения. Основоположник научного рассмотрения подражания – французский психолог и социолог Г. Тард. В соответствии с его концепцией, подражание есть основной принцип развития и существования общества. Мало того, подражание есть лишь частный случай общего «мирового закона повторения». В животном мире этот закон осуществляется через наследственность, а в человеческом обществе – через подражание.

С точки зрения Г. Тарда подражание – источник прогресса: периодически в обществе совершаются изобретения, которым подражают массы. Эти открытия и изобретения входят впоследствии в структуру общества и вновь осваиваются путем подражания.

Подражание как способ психологического воздействия осуществляется по определенным законам:

- во-первых, подражание идет от внутреннего к внешнему (то есть внутренние образцы вызывают подражание раньше, чем внешние; духу религии подражают раньше, чем обрядам)

- во-вторых, низшие по социальной лестнице подражают высшим (деревня – городу, жители маленьких городов – жителям столицы и др.);

- в-третьих, чем старше и образованнее человек, тем меньше он подвержен простейшим образцам подражания, тем более сложные формы приобретает сам процесс подражания. У взрослых, в отличие от детей, подражание есть побочный способ освоения мира, причем главный упор делается на внешний рисунок поведения, не затрагивая глубоких личных характеристик.

Под *убеждением* понимается преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. Другими словами, при убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

Исторически убеждение как способ воздействия стало применяться в социальной практике значительно позже, чем начали действовать механизмы внушения и заражения. Это естественно, поскольку необходимость критического освоения, сознательного принятия или непринятия поступающей извне информации предполагает достаточно высокий уровень интеллектуального развития человека.

Процесс слияния или перерастания убеждений в побуждения личности является одновременно и высшим критерием прочности и действительности сформировавшихся убеждений, когда, говоря словами Н.А. Добролюбова, убеждения слились с чувствами и волей человека, присутствуют в нем постоянно, даже бессознательно, когда он вовсе о том и не думает.

Сложность и многогранность процесса убеждающего воздействия предполагает, по мнению Б.Д. Парыгина, воздействие, как на рациональную, так и на эмоциональную сферу личности, активное взаимодействие убеждающего и убеждаемого, нередко перерастающее в явную или скрытую дискуссию. Проще поддаются убеждению лица, которые имеют яркое, живое воображение; ориентируются скорее на других, чем на себя; имеют несколько заниженную самооценку и др.

На повышение эффективности убеждения оказывают влияние следующие условия:

- умение установить контакт, вызвать доверие;
- выдержка, терпение и такт;
- умение доказывать, разъяснять, опровергать;
- подача новых идей так, чтобы они ассоциировались с уже усвоенными;
- личная убежденность, искренность;
- обеспечение одинакового понимания терминов, понятий и выражений, используемых сторонами;
- учет индивидуальных и возрастных особенностей убеждаемого и психологии малой группы.



Сама процедура убеждения включает три вида убеждающих воздействий:

1. *Информирование.*

2. *Разъяснение.*

3. *Доказательство и опровержение.*

*Информирование* представляет собой рассказ, то есть живое и образное изложение информации с целью сообщения подчиненному фактов и выводов, необходимых для побуждения его к определенным действиям. Рассказывая что-то работнику, избирают либо индуктивный, либо дедуктивный путь. Первый требует последовательно рассматривать факты, явления, события и только потом делать обобщение. Индуктивный путь предполагает, что сначала нужно изложить общие положения, а уж затем приводить факты в их подтверждение.

Обычно выделяют несколько **типичных видов разъяснения**:

\* *инструктивное разъяснение*, в ходе которого работник должен усвоить, вернее, запомнить сообщаемые сведения. Такое разъяснение ведется четким, ясным языком, короткими фразами;

\* *повествоующее разъяснение*, в ходе которого работнику излагаются факты в виде живого рассказа, призванного привести к соответствующим выводам;

\* *рассуждающее разъяснение*, в ходе которого активизируется мыслительная деятельность работника путем постановки перед ним ряда вопросов и последующими логическими рассуждениями подведение его к нужным выводам;

\* *проблемное разъяснение* отличается от предыдущих тем, что руководитель ответа на поставленные вопросы не дает. К ответам приходит сам работник, но материалы для разъяснений подаются ему таким образом, чтобы натолкнуть на необходимый для руководителя вывод.

*Доказательства* при убеждении строятся по логическим законам тождества, противоречия, исключенного третьего и достаточного основания. Доказательство будет тем эффективнее, чем более основательно оно будет опираться на такие факты, которые или правильны по своей сути, или воспринимаются работником как правильные.

С точки зрения логики *опровержение* обладает той же природой, что и доказательство. Доказывая подчиненному одну идею, руководитель тем самым опровергает другую.

В психологическом же плане имеется определенная разница. Она связана с тем, что в процессе опровержения осуществляется критика определенных взглядов собеседника с разрушением старых и формированием новых установок. Отсюда в процессе опровержения нужно, наряду с логическими приемами, использовать и психологические. Убеждение предполагает обязательное стимулирование подчиненного путем словесного одобрения, поддержки хода его мыслей и действий.

По мнению Д. Майерса, при осуществлении убеждающего воздействия имеет значение **кто, что, как и кому передает**. Разберем указанные составляющие процесса воздействия.

Д. Майерс приводит основные характеристики, способные оказать влияние:

- авторитетный, компетентный и надежный источник воздействия;
- уверенный и прямой подход к проблеме, взгляд прямо в глаза;
- способность отстаивать что-либо, принося в жертву свои личные интересы («эффект бескорыстия»);
- привлекательность источника воздействия (особенно эффективна в вопросах вкусов и личных предпочтений). Имеет значение как физическое обаяние (красивые более убедительны), так и «эффект подобия» (мы склонны симпатизировать людям, похожим на нас, принадлежащим к членам одной с нами социальной группы).

Когда выбор основывается на личных оценках, вкусах или стиле жизни, наибольшим влиянием пользуется тот, кто похож на нас. Но когда речь идет о

фактах, подтверждение нашего мнения со стороны непохожего на нас человека порождает большую уверенность. Суждение непохожего человека более независимо.

Рациональное или эмоциональное сообщение? Все зависит от аудитории:

- высокообразованная и заинтересованная аудитория более восприимчива к **рациональным аргументам**, менее образованная и равнодушная – к **эмоциональным аргументам**;

- сообщение становится более убедительным, если оно **ассоциируется с позитивными чувствами** («эффект хорошего настроения»). Таким образом, если ваши аргументы недостаточно сильны, разумнее будет привести аудиторию в хорошее настроение в надежде, что она положительно отнесется к вашему сообщению, не слишком над этим задумываясь. Попутно заметим, что хорошее настроение может возникнуть во время еды, питья, прослушивания приятной музыки и др.;

- иногда сообщение может оказаться убедительным, если оно **апеллирует к негативным эмоциям**, возбуждает страх. При этом важно:

- указать аудитории, как избежать опасности (иначе пугающее сообщение может просто не восприниматься);

- сделать сообщение наглядным, образным, а не аморфным и беспредметным. Как отмечает Д. Майерс, «когда речь заходит об убедительности, уместная и выразительная картинка действительно может заменить десятки тысяч слов»;

- важна степень **расхождения мнений аудитории** и источника воздействия. Если вы – авторитетный источник и аудитория не очень заинтересована данной проблемой, вы смело можете высказывать самые крайние взгляды.

К числу выявленных закономерностей относят следующие:

- **активно пережитое** убеждает больше, нежели пассивно воспринятое;

- убедительность снижается при **повышении важности, сложности проблемы и степени знакомства с ней** (цель достижима, но не в один присест);

- убедительность повышается при **личном влиянии**, а не при опосредованном информировании;

- чем **образнее подача информации**, тем убедительнее предлагаемые сообщения. В порядке убедительности различные способы подачи информации располагаются следующим образом:

- сообщение, передаваемое в настоящий момент (типа «здесь и сейчас»);

- видеозапись;

- аудиозапись;

- печать (печатное сообщение обеспечивает наилучшую включенность и запоминание);

- стимуляция мышления аудитории делает сильное сообщение более убедительным.

В качестве методов могут использоваться риторические вопросы; воздействие нескольких коммуникаторов; ответственность аудитории за оценку сообщения; ненапряженные позы ораторов; многократное повторение одного и того же сообщения в разных вариантах.

Важен **учет характеристик объектов воздействия**:

- степень самооценки человека. Люди с низкой самооценкой зачастую медленно понимают сообщение и поэтому плохо поддаются убеждению. Напротив, люди с высокой самооценкой понимают все быстро, но предпочитают придерживаться своих взглядов. Лучше всего подвержены воздействию люди с адекватной (умеренной) самооценкой;

- возраст человека. Установки молодых более подвижны. Пожилые люди с трудом воспринимают аргументы убеждения, основанные на современных подходах и стереотипах. Почему? Потому что в течение второго и начала третьего десятилетия человеческой жизни (то есть в период юности и начала взросления) происходит наиболее интенсивное формирование личности и ее жизненной философии. Установки, возникшие в этот период, имеют тенденцию оставаться неизменными. Эти установки связаны с более глубокими и устойчивыми впечатлениями;

- состояние аудитории в момент убеждающего воздействия. При прямом способе убеждения решающим является не само по себе содержание сообщения, а реакция, которую она вызывает в умах людей. Если сообщение вызывает подходящие для нас мысли, оно убеждает нас. Если же оно заставляет задуматься о контраргументах, мы останемся при прежнем мнении:

- трудно убедить аудиторию, которая заранее предупреждена о воздействии на свои важные жизненные установки. Но если тема расценивается как тривиальная, то есть не затрагивает нас, то даже грубая пропаганда может оказаться эффективной;

- убедительность вербального сообщения возрастает, если удастся каким-либо образом отвлечь внимание аудитории настолько, чтобы подавить возможное возражение. Обычно это достигается либо яркими зрительными образами (они воздействуют настолько, что мы не анализируем смысл сообщения), либо высокой скоростью речи (быстроговорящие более убедительны, так как оставляют нам меньше времени на возражения), либо элементарным отвлечением.

### 3.3. Типология объектов психологического воздействия

Для эффективного психологического воздействия важен учет индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психологического воздействия.

Знание этой типологии позволяет найти правильный ключ к деловому разговору, а самое главное – дает рекомендации, как себя вести с таким собеседником. Эта классификация, разумеется, не безгрешна; как и любая другая, она не может охватить всего многообразия, да и в жизни вряд ли встречается «чистый тип». Однако она позволяет ориентировать руководителя на выбор определенной стратегии воздействия.

С точки зрения югославского психолога П. Мицича все многообразие собеседников можно разделить на следующие типы.

1. **«Позитивный человек».** Это, конечно, самый приятный тип собеседника. Он дисциплинирован, трудолюбив, открыт и спокоен. Он позволяет вместе с ним подвести итоги беседы и спокойно и обоснованно провести дискуссию. По отношению к нему следует:

- откровенно и совместно с ним выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев, трудностей и недоразумений, при этом вы вправе рассчитывать на доброжелательный характер взаимоотношений, на сотрудничество;
- следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данном разговоре;
- в трудных и спорных вопросах и затруднительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;
- в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

**2. «Нигилист».** В ходе беседы часто выходит за профессиональные рамки беседы, нетерпелив, несдержан, возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует:

- совместно обсудить и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;
- привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного собеседника;
- всегда оставаться хладнокровным и компетентным;
- следить за тем, чтобы по возможности решения формулировались его словами;
- когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;
- беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах, чтобы узнать истинные причины его негативной реакции;
- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы разговор был приостановлен, а позднее, когда остынут головы, продолжить его;
- за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

**3. «Всезнайка».** Ему кажется, что он все знает и во всем разбирается. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. По отношению к нему следует:

- время от времени высказывать обоснованные сомнения в глубине его знаний, подтверждая это убедительными примерами;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить тот, кто ведет беседу;
- напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться, немного потрудиться над решением;
- давать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные замечания;
- посадить его рядом с ведущим беседу.

**4. «Болтун».** Он ведет длительные ненужные монологи, бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы других, не обращает внимания на время.

По отношению к нему следует:

- с максимумом такта прерывать его длительные выступления фразами типа «Итак, вы утверждаете, что...» или спросить, в чем он видит связь с предметом разговора;
- характером беседы настраивать на лаконичные ответы;
- изредка напоминать о том, что вы ограничены во времени;
- следить, чтобы он не переворачивал проблемы «с ног на голову»;
- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;

- как и всезнайку, посадить его поближе к ведущему или к другой авторитетной личности.

**5. «Трусика».** Он не уверен в себе и всегда боится сказать что-то такое, что, по его мнению, может выглядеть смешно и глупо. По отношению к нему следует:

- быть особенно деликатным, чтобы невзначай не спугнуть зарождающиеся время от времени вспышки храбрости;
- задавать ему легкие информативные вопросы;
- помогать ему формулировать мысли;
- решительно пресекать любые попытки насмешек;
- ни в коем случае не «давить» на него;
- специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока;
- всемерно укреплять его веру в себя.

**6. «Неприступный».** Он замкнут, на многие вопросы отвечает односложно, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретного разговора, так как все это кажется недостойным его внимания и усилий. По отношению к нему следует:

- найти возможности для того, чтобы заинтересовать его (в частности, в обмене опытом) и показывать, как важен для вас его опыт и знания;
- спросить его: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Нам всем было бы интересно узнать почему?»;
- постараться найти какие-либо общие темы для беседы (откуда родом, семейное положение, увлечения, последняя прочитанная книга, фильм и др.);
- в перерывах и паузах разговора попытаться выяснить причины такого поведения.

**2. «Незаинтересованный».** Ему безразлично, о чем идет речь, он ни во что не вмешивается. По отношению к нему следует:

- с самого начала беседы постараться поставить побольше вопросов информативного характера;
- показать неподдельный интерес к его деятельности;
- постараться выяснить, что интересно лично ему.

**3. «Сноб».** Он не выносит критики ни прямой, ни косвенной, ко всем относится свысока, покровительственно, в разговоре склонен прибегать к иронии, граничащей с неуважением. По отношению к нему следует:

- лучше не применять прямой критики, а ограничиться легкой иронией;
- не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;
- чаще использовать формулу «да..., но...»;
- действовать точно в соответствии с требованиями делового этикета.

**4. «Почемучка».** Кажется, этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную почву или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. По отношению к нему следует:

- все его вопросы, относящиеся к теме разговора, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовывать вопрос ему самому;
- на вопросы информационного характера отвечать сразу;

▪ сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Определив, к какому типу относится наш собеседник, руководитель способен оказывать на него эффективное воздействие в интересах задач, решаемых организацией.

**Распоряжение руководителя как форма управленческого воздействия.** Как и любая деятельность, управленческое воздействие побуждается определенными мотивами, преследует определенные цели и приводит к определенным результатам. К основным формам управленческого воздействия относят:

- приказ;
- распоряжение;
- указание;
- инструктаж;
- рекомендацию;
- призыв;
- беседу.

*Структурно* управленческое распоряжение включает ряд частей.

В *мотивационной части* указываются мотивы, причины и повод появления данного распоряжения.

*Содержательная часть* включает общие ориентиры, что и как требуется выполнить, отражение скрытых при первом взгляде взаимосвязей и взаимовлияний.

*Обязывающая часть* должна быть четкой и конкретной: кому, когда, что и где необходимо выполнять. Кроме этого, в ней указываются меры обеспечения выполнения решения и контроля исполнения. Важно заметить, что в целом негативное воздействие оказывают неконкретные выражения в этой части типа «улучшить», «принять меры», «усилить», «повысить» и др.

К распоряжениям относят следующие:

а) *побуждающий*, проявления которого на практике многовариантны:

- подчеркивание деловых достоинств («Вам поручается очень важное задание, которое требует напряжения сил. Но вы именно тот, кто не боится трудностей»);
- напоминание о доверии, оказываемом исполнителю;
- подчеркивание инициативы и исполнительности, наблюдаемой именно у данного человека;
- внушение подчиненному, что он может сделать больше, чем сам он об этом думает;
- разъяснение значимости его работы для развития профессиональных качеств;
- приглашение к сотрудничеству («Не кажется ли вам, что...», «Не думаете ли вы, что...», «А может быть, стоит попробовать так?»);

б) *убеждающий*, который применяется, как правило, при возникновении у подчиненных психологических барьеров (при несогласии, сомнении, недоверии, растерянности, недовольстве):

- опора на бесспорные факты и апелляция к личному опыту подчиненного, к практике совместной деятельности («А помните, был аналогичный случай, когда мы решали такую же проблему?»);
- употребление примеров по аналогии или по контрасту («Говорить так, все равно, что сказать...»);
- подчеркивание способностей подчиненного («Мы с вами нашли два верных пути, и по сути дела, говорим об одном и том же»);

- обращение с просьбой, когда поручаемая работа не входит в обязанности подчиненного или лежит за пределами временных нормативов («Требовать я не имею права, но я вас очень прошу сделать это в срок»);

в) *понуждающий* или *принуждающий*, применяемый при недостаточной сознательности или дисциплинированности подчиненных:

- открытое предупреждение («Я приказываю приступить к работе немедленно. Если вы сорвете задание, то будете строго наказаны»);

- категорическое требование (приказ), мотивированное конкретной ситуацией. При этом важно избежать употребления формулировок, унижающих личное достоинство подчиненных.

Прямое управленческое воздействие реализуется через ряд взаимосвязанных функций.

*Информационная функция* осуществляется путем предоставления в распоряжение подчиненных достаточного объема сведений и данных для успешного выполнения принятого решения. При осуществлении этой функции важно добиться, чтобы подчиненные не только понимали цели распоряжения, но чтобы в их сознании сложился образ будущей деятельности.

Понимание задачи подчиненными включает следующие элементы:

- в какой последовательности выполнять отдельные части задания;
- какие способы наиболее эффективны;
- какое время отпущено на полное выполнение задания и какие промежуточные сроки завершения этапов работы определены;
- каковы критерии оценки качества выполнения задания;
- какие требования должны выполняться неукоснительно, а какие могут быть скорректированы исполнителями по ходу выполнения распоряжения.

*Мотивационная функция* предполагает использование системы методов для активизации личных возможностей подчиненных к эффективным действиям. Важно поинтересоваться, чем в данный момент планировал заниматься подчиненный, какова его загрузка. Это позволяет, во-первых, эффективнее использовать возможности подчиненного, а во-вторых, создает у исполнителя впечатление тщательного учета важности и срочности выполняемых работ.

*Функция материального обеспечения* предоставляет исполнителям необходимые средства и условия.

*Контрольно-оценочная функция* предполагает соотношение результатов действий подчиненных с исходным замыслом руководителя. На основе данной информации начальник вносит соответствующие коррективы в свою деятельность.

1) Оценка проделанной работы требует от руководителя реализации в полной мере *принципа справедливости*. Для обеспечения объективности оценок руководитель ведет анализ деятельности подчиненного по следующим показателям:

- важность, объем, срок, качество выполнения задания;
- правильность понимания задания;
- величина ошибки, возможность ее исправления;
- частота ошибок в подобных случаях;
- затраченные усилия;
- объективные помехи;
- затраченное время;
- личностные особенности (опыт, притязания, репутация, отношение к ошибке, переживание своей вины).

При подведении итогов выполнения проделанной работы важно отметить как достижения, так и промахи всех без исключения подчиненных. Справедливость оценок каждого участника совместных действий имеет большое значение для сплочения коллектива организации, воспитания подчиненных.

2) Оценка проделанной работы требует *учета коллективного мнения*, проведения индивидуальных бесед с сотрудниками. На основе этой подготовительной работы начальник определяет:

- в какую сторону сместить оценочные акценты;
- когда высказать оценку (сразу или спустя некоторое время);
- в какой обстановке (публично или индивидуально);
- в какой форме (устно или письменно);
- от чьего имени (от своего или от коллектива).

3) Оценка проделанной работы требует *корректности и такта*. При публичном обсуждении итогов недопустимо сенсационно, с сарказмом, преподнести выявленные недостатки, приписывать вину. Важно предоставлять подчиненным возможность отвечать на выдвинутые в их адрес обвинения. Если руководитель сделает ошибочный вывод, то его долг публично признать свою ошибку.

К основным *формам вербальной оценки* подчиненного относят:

- поощрение;
- похвалу;
- одобрение;
- критику.

Важно избрать такую ее форму, которая побуждала бы его к изменению отношения к заданию.

Возможны следующие *варианты критики*:

- упрек («А мы на вас так рассчитывали!»);
- надежда («Надеюсь, в следующий раз вас ждет успех!»);
- аналогия («В моей практике была подобная ошибка»);
- похвала («Работа выполнена хорошо, но только не для этого случая»);
- озабоченность («Особую озабоченность вызывает состояние дел у...»);
- сопереживание («К сожалению, вынужден отметить некачественную работу»);
- удивление («К сожалению, не ожидал от вас этого»);
- смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты не только вы»);
- опасение («Очень жаль, но я уверен, что подобное может повториться снова»);
- намек («Я знал одного человека, который поступил так же, но карьера у него почему-то не пошла»);
- наказание.

Важнейшей формой управленческого воздействия руководителя является *отдача приказов (распоряжений)*. Зачастую руководителям не хватает чувства уверенности. Они ясно представляют, что необходимо делать, однако им не хватает способностей и навыков добиться качественного выполнения всех своих распоряжений. Это вызывает у них постоянное ощущение несоответствия своему месту.

Обычно различают следующие варианты отдачи приказов и распоряжений:



1. *«Туманный приказ»*. Он характеризуется неясностью, неконкретностью, размытостью требований и, как правило, почти не имеет шансов привести к положительным результатам.

2. *«Приказ-уговор»*. Руководитель взывает к логике, чувству личной заинтересованности или лояльности подчиненного. Этот метод может быть эффективен, если он удачно применен и подчиненный понимает, почему ему необходимо изменить свое поведение, выполнить что-то. Однако он только тогда полезен, когда подчиненный разделяет убеждения и ценности руководителя и организации в целом.

3. *«Приказ-угроза»*. Этот метод основан на том предположении, что страх иногда является достаточным мотивом и короткое время эффективен. Однако чувство обиды может усилиться и сказаться на самочувствии как руководителя, так и подчиненного, может привести к конфликтам. Он эффективен лишь в экстремальных ситуациях, требующих быстрых действий.

4. *«Приказ-просьба»*. Руководитель пытается взывать к лучшим чувствам подчиненного и обеспечить себе сочувствие. Этот метод обоснован и эффективен при условии, что между руководителем и подчиненным существует особая доверительность отношений.

5. *«Приказ-подкуп»*. Руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение, свои действия или будет выполнять что-либо. В некоторых ситуациях подкуп как метод действует, однако его применение таит в себе нежелательные последствия для руководителя. Этот метод разделяет и противопоставляет подчиненных, заставляет их в дальнейшем ждать еще больших уступок.

6. *«Приказ – категоричное требование»*. Руководитель использует правила и требования обычной субординации, чтобы заставить подчиненного выполнить определенную задачу. Он в категоричной и лаконичной форме отдает распоряжение, не терпящее ни возражений, ни двусмысленностей. Этот подход не слишком оригинален, но его преимуществами являются простота, четкость, отсутствие множества толкований.

Какой-либо из вариантов отдачи распоряжений и приказов эффективен лишь в конкретной ситуации, при решении конкретных задач и в отношении конкретного подчиненного.

## РЕЗЮМЕ

1. Психологическое воздействие рассматривается как структурная единица, компонент общения, целью и результатами которого является изменение, перестройка индивидуальных или групповых психологических явлений (взглядов, отношений, мотивов, установок, состояний). Управленческое воздействие выступает частью, функциональной формой психологического воздействия и используется преимущественно в системе, где доминируют статусные роли (в первую очередь такие, как «руководитель», «подчиненный» и др.).

2. Основные способы управленческого воздействия – внушение, заражение, подражание и убеждение.

3. Внушение – способ психологического воздействия преимущественно эмоционально-волевого характера, основанный на некритическом восприятии и принятии индивидом целенаправленного потока информации, которая не нуждается в доказательствах и логике, которая содержит готовые выводы.

4. Заражение – способ психологического воздействия, основанный на бессознательной, невольной подверженности индивида определенным эмоциональным состояниям, передающимся извне.

5. Подражание – способ психологического воздействия, основанный не только на принятии внешних черт поведения другого человека или массовых

психических состояний, но и на воспроизведении индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения.

6. Убеждение – преимущественно интеллектуальное психологическое воздействие, основанное на передаче логически выстроенной информации и ставящее целью добровольное ее принятие в качестве побудительного мотива деятельности. При убеждении достигается не просто принятие информации, а внутреннее согласие с ней, причем окончательный вывод должен быть сделан принимающим информацию самостоятельно.

7. Эффективность психологического воздействия зависит от учета индивидуальных особенностей подчиненных. Анализ темперамента, характера, способностей, интересов, потребностей, поведенческих стереотипов позволяет выявить определенную типологию объектов психологического воздействия.

*ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:*

1. Какова структура управленческого воздействия?
2. Раскройте основные подходы к проблеме управленческого воздействия руководителя.
3. Что такое феномен конформизма?
4. В чем особенность механизма: убеждение, внушение, заражение, подражание, просьба, принуждение, манипуляция?
5. Раскройте сущность различных форм управленческого воздействия руководителя.
6. Представьте типологию объектов психологического воздействия.
7. Дайте характеристику различных видов приказов и распоряжений как форм психологического воздействия.

*ЛИТЕРАТУРА:*

1. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 344 с.
2. Коноваленко, В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2004. – 223 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала.: Гуманит. центр, 2002. – 132 с.
4. Рамендик, Д.М. Управленческая психология / Д.М. Рамендик. – М.: Форум: Инфра-М, 2010. – 254 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К., 2006. – 224 с.

## ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ

- 4.1. Виды и особенности управленческого общения.
- 4.2. Принятие решений как важная составляющая управленческой деятельности.
- 4.3. Сущность и методы манипулирования.

### 4.1. Виды и особенности управленческого общения

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 40% 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.

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 40%, 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 культурой. 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.

2. Приемы активизации собеседника: вовлечение собеседника в активное обсуждение вопроса, смена стилей общения.

3. Приемы убеждения, которые включаются в достаточно длительный процесс, задействующий знания, эмоции, волевые компоненты.

4. 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.

## **4.2. Принятие решений как важная 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. Далеко 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 рассогласования 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 определиться: 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. Астроном, 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.

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.

## Схема решения проблемы



Рис. 2. Схема решения проблемы

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 уравновешиваются.

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, чреватым 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.

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.

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.

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. Как 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.

2. 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.

3. 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.

#### 4.3. Сущность и методы манипулирования

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. Из 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.

2. *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.

3. *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 уравновешенности 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 «А у меня ведь возникало чувство, что это ловушка». К таким бессознательным охраняемым 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 станут 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 относится 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 соблазняющие 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.

### РЕЗЮМЕ

1. Управленческое общение – это, прежде всего, коммуникация, передача принятое различного рода сообщений. В процессе коммуникации руководитель использует различные информационные потоки. В коммуникативном процессе выделяют две основные составляющие: текстовую и личностную. Существует следующие классификации видов общения: формальные и неформальные, индивидуальные

и групповые и следующие группы управленческого общения:

- 1) индивидуальные формальные;
- 2) индивидуальные неформальные;
- 3) групповые формальные;
- 4) групповые неформальные.

2. 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: рационализация, репрессия, регрессия, отрицание, изоляция, проекция, сублимация.

3. Манипуляция – скрытое от адресата побуждение его к изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения манипулятором собственных целей. 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.

#### *ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:*

1. Что такое установка личности?
2. Охарактеризуйте различные способы воздействия на подчиненных?
3. Каковы возможности и ограничения воздействия на подчиненных?
4. Охарактеризуйте средства психологического влияния.
5. В чем особенности различных средств психологического влияния?
6. Каковы истоки, сущность, методы психологической войны?
7. Охарактеризуйте особенности массовой коммуникации как средства управления и средства манипулирования?

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 344 с.
2. Коноваленко, В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2004. – 223 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала /Э. Мерманн. – Мотивация персонала: Гуманит. центр, 2002. – 132 с.
4. Рамендик, Д.М. Управленческая психология /Д.М. Рамендик. – М.: Форум: Инфра-М, 2010. – 254 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К., 2006. – 224 с.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, Г.С. Психологические механизмы управления, и о том, как их использовать / Г.С. Абрамова. – М.: Известия, 2004. – 312 с.
2. Аширов, Д.А. Организационное поведение: учебник / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.
3. Берн, Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн. – Минск: Современный литератор, 2003. – 320 с.
4. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: учебное пособие / Д.Д. Вачугов. – 3-е изд., исп. и доп. – ЛМ. [Текст]: Высшая школа, 2004. – 142 с.
5. Весенин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Весенин. – М.: Элит, 2003, 2002. – 542 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2004. – 533 с.
2. Глумаков, В.Н. Организационное поведение: учебное пособие / В.Н. Глумаков. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2003. – 256 с.
3. Добраев, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Добраев. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2004. – 320 с.
4. Егорова, Т.И. Основы менеджмента: краткий курс / Т.И. Егорова. – М.: Ижевск, 2004. – 133 с.
10. Каппони, В. Сам себе психолог / В. Каппони, Т. Новак. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.
11. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказать влияние на людей / Д. Карнеги. – М., 2002. – 630 с.
12. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА, 2002, 2006. – 220 с.
13. Каунт, Д. Организуй себя / под ред. И.В. Андреевой – СПб.: Издательский дом «Нева», 2002. – 254 с.
14. Книшева Е.Н. Менеджмент: учебное пособие / Е.Н. Книшева. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2002. – 302 с.
15. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2002. – 560 с.
16. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 511 с.
12. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» и «Маркетинг» / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1444. – 422 с.
13. Краткий курс лекций по управленческой психологии: учебное пособие / сост. Л.А. Иванова. – 2006.
14. Литвак, Б.Г. Практические занятия по управлению: Мастер класс / Б.Г. Литвак. – М.: Экономика, 2004. – 355 с.
20. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА, 1444. – 642 с.
21. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Изд-во: Феникс, 1442. – 430 с.
22. Менеджмент персонала: учебное пособие / под ред. Б.И. Герасимов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 442 с.
23. Менеджмент: тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: учебное пособие / под ред. проф. Н.П. Беляцкого. – Минск: Книжный дом, 2005. – 224 с.
24. Менеджмент: учебник / под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономист, 2004. – 432 с.

25. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2002. – 346 с.
26. Молочников, Н.Р. Основы менеджмента: глоссарий и практикум: учебное пособие / Н.Р. Молочников. – 3-е изд., исп. - М.: Изд-во МПСИ. – Воронеж: «МОДЭК», 2004. – 123 с.
22. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. В.Г. Алиева. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство» «Экономика», 2004. – 310 с.
23. Организация и психология управления персоналом / Г.Ф. Щекин. – 2002.
24. Попова, Т.И. Маркетинг. Теория, ситуации, тесты, деловые игры: учебно-методическое пособие / Т.И. Попова. – М.: Книга-сервис, 2002. – 112 с.
30. Практикум по курсу «Менеджмент» / под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономить, 2004. - 233 с.
31. Практическая психология управления / В. Танаев, И. Карнаух. – Изд-во: АСТ-Пресс книга, 2004.
32. Психология делового общения и управления / Л.Д. Столяренко. – Изд-во: «Феникс», 2005. – 416 с.
33. Психология личности: учебное пособие / под ред. проф. П.Н. Ермакова, проф. В.А. Лабунской. – Издательство: Эксмо, 2002.
34. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – 2004.
35. Психология управления / Л.Д. Столяренко. – Изд-во: Феникс, 2002. – 502 с.
36. Психология управления / М.И. Станкин. – Изд-во: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 363 с.
32. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2005. – 334 с.
33. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Изд-во: Харвест, 2002. – 640 с.
34. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2000. – 334 с.
40. Психология: экспресс-справочник: учебное пособие / С.К. Багадирова. – Изд-во: Майкоп, 2004. – 52 с.
41. Розанова, В.А. Психология управления / В.А. Розанова. – Изд-во: Альфа-Пресс, 2003. – 334 с.
42. Современная психология труда: учебное пособие / В.А. Толочек. – СПб.: Питер, 2005. – 424 с.
43. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин Г.Л. – Изд-во: Академия, 2005. – 142 с.
44. Социология и психология управления / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2002.
45. Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.
46. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / сост., науч. ред., послесл. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 622 с.
42. Чередниченко, И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 603 с.
43. Шашина, В.П. Методика игрового общения / В.П. Шашина. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 233 с.
44. Экономическая психология / под ред. И.А. Андреевой. – СПб; Питер, 2003. – 512 с.

50. Юридическая психология: учебное пособие. / Ю.В. Чуфаровский. – 1442. – 134 с.

*Учебное издание*

*Уварина Наталья Викторовна  
Гнатышина Елена Александровна  
Корнеев Дмитрий Николаевич  
Корнеева Наталья Юрьевна  
Савченков Алексей Викторович*

# **РУКОВОДИТЕЛЬ КАК СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА**

*Учебное пособие*

ISBN 978-5-93162-540-9

Протокол №17, пункт 22, 2021 г.

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»

Подписано в печать 16.10.2021 г.

Формат 60×34 1/16. Объем 10,1 уч.-изд. л. (10,1 п.л.)

Тираж 100 экз. Бумага типографская  
Заказ №45

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ  
454030, г. Челябинск, пр. Ленина, 64