

УДК 005.32  
ББК 88.59я73  
Л 38

Рецензенты: В. В. Кириенко, д-р социол. наук, профессор,  
проректор по учебной и воспитательной работе  
Гомельского государственного технического  
университета им. П. О. Сухого;  
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент кафедры  
менеджмента Белорусского торгово-экономического  
университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 1 от 11 октября 2011 г.

**Левченко, Е. А.**

Л 38 Психология управления : курс лекций для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент» и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров» / Е. А. Левченко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2012. – 104 с.

ISBN 978-985-461-947-7

УДК 005.32  
ББК 88.59я73

**ISBN 978-985-461-947-7**

© Левченко Е. А., 2012  
© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2012

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время требования к личности специалиста с высшим образованием существенно изменились. В условиях рыночной экономики он должен рассчитывать на свои личные качества и способности, уметь адаптироваться в новой обстановке, гибко и быстро решать поставленные жизнью проблемы. Не менее важно быть специалистом по работе с людьми: уметь строить взаимоотношения, уметь слушать, избегать конфликтов, обладать высокой психологической культурой – такой человек гораздо успешнее делает свою карьеру. Отсюда вполне объяснимо то большое внимание, которое уделяется в настоящее время проблемам изучения психологических аспектов деятельности в учреждениях высшего образования республики.

Психология управления является одной из отраслей современной социальной психологии, изучающей проблемы взаимодействия людей в различных социальных структурах, закономерности управления как своей деятельностью, так и деятельностью других людей и групп людей (закономерности социально-психологического влияния и воздействия на людей, их мотивацию, мысли, чувства, настроения, поведение). Психология управления в качестве объекта рассматривает формы взаимодействия людей в группах, коллективах, которые решают различные профессиональные задачи. В центре ее внимания находятся именно психологические аспекты отношений между людьми, и цель данного издания – показать, что процессы управления занимают важное место в жизни людей и имеют место там, где осуществляется общая деятельность людей для достижения определенных результатов.

Курс лекций по дисциплине «Психология управления» ориентирован на новое деловое мышление и общение, отражает достижения современной психологии управления, способствует приобретению теоретических знаний психологии управления, формированию у студентов системных представлений о психологических аспектах руководства различными видами совместной деятельности и межличностного общения, т. е. психологических особенностях управленческих отношений, а также – формированию навыков их практического использования. Данное учебное пособие предназначено для самостоятельной работы студентов и необходимо им для последующей практической деятельности.

Содержание издания соответствует учебной программе по курсу «Психология управления».

# ТЕМА 1. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

## 1.1. Объект и предмет изучения психологии управления

*Психология управления* – это наука, которая продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблемы управления деятельностью трудового коллектива. Предметом изучения психологии управления является деятельность руководителей (менеджеров), реализуемая в выполнении основных управленческих функций. Психология управления содержит разработку психологических аспектов деятельности человека, группы и организации в целом. Источниками психологии управления являются практика управления, теоретические разработки психологической науки и социологии организаций. Данная наука обобщает и систематизирует огромное количество фактов, статистического и экспериментального материала, полученных в области человеческих измерений и управления.

Психологию управления называют «междисциплинарной» отраслью науки. Она развивается на стыке двух научных дисциплин – теории управления и психологии – и пересекается с различными областями психологии. Так, например, общая психология как и психология управления, изучает личность, ее мотивацию, волю, эмоции, чувства, стрессы и т. п. Человек и его психика (поведение, общение, деятельность, сознание и т. д.) являются предметом психологии и одновременно отражаются в психологии управления. Поэтому психология управления – это отрасль психологии, предметом изучения которой являются психические явления, реализуемые в системах управления и в процессах взаимоотношений и взаимодействий между людьми.

Но в отличие от общей психологии, в которой основной проблемой является проблема личности, в психологии управления личность рассматривается в прикладном аспекте, как субъект и объект управления.

*Объектом* исследования психологии управления является не только отдельно взятая личность, но и (также как в социальной психологии и социологии) малые группы, которые представляют собой один из сложнейших феноменов социальной психологии. Основным субъектом управления считается руководитель, отвечающий за работу малых групп.

Теоретические аспекты психологии управления являются областью научного знания о законах и закономерностях взаимодействия людей, включенных в различные группы и организации. Знания о психологиче-

ских особенностях поведения человека, взаимодействии и деятельности являются необходимым компонентом как общей, так и профессиональной культуры личности специалиста любого профиля.

Психология управления рассматривает и изучает ряд проблем, к которым относятся следующие:

1. Проблема личности руководителя, ее развитие и совершенствование, в частности, тех качеств личности, которые помогают успешно осуществлять управленческую деятельность, моделируют личность «сильного руководителя» (изучается и практически формируется проекция черт личности руководителя на личность подчиненных). Психология управления не только сравнивает, анализирует факты и особенности личности руководителя, а также позволяет целенаправленно развивать в себе качества эффективного управляющего и лидера.

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

3. Коммуникативная составляющая управленческой деятельности. Психология управления освещает психологическую проблематику связи управления и общения, коммуникативной культуры и умений управляющего, в том числе ведения переговоров, публичного выступления, социального общения и многого другого.

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

5. Динамика развития группы. Руководитель управляет динамикой развития группы и оптимизирует групповые отношения через конфликтное взаимодействие.

Таким образом, *предмет* психологии управления – это совокупность психических явлений и отношений в организации, в частности, таких, как психологические факторы эффективной деятельности менеджеров, психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений, психологические проблемы лидерства, проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений и др.

Наиболее актуальными для организации психологическими проблемами являются повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т. е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, стратегического планирования, принятия решений; преодоление стрессов; повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала; поиск и активизация человеческих ресурсов организации; оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации; оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации.

Практические аспекты психологии управления нацелены на психологическую подготовку менеджеров, формирование или развитие их психологической управленческой культуры; знание способов повышения эффективности управления; умение устно и письменно выражать свои мысли; повышение компетентности в отношении управления людьми, совершенствование отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, оптимизацию служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации; умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем; развитие представлений об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

## **1.2. Психологические закономерности управленческой деятельности**

Выделяют следующие психологические закономерности управленческой деятельности:

1. *Закон неопределенности отклика, или закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур.* Разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных особенностей психологических структур вообще и психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

2. *Закон неадекватности отображения человека человеком.* Суть этого закона состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. Так, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игруш-

кой в руках человека, склонного к манипулированию людьми. Имеет значение также то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, какие-то сведения отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т. п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел быть.

3. *Закон неадекватности самооценки* выражается в том, что самооценка большинства людей завышена или занижена.

4. *Закон расщепления смысла управленческой информации.* Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально количеству людей, через которых она проходит.

5. *Закон самосохранения.* Смысл этого закона состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, личностной состоятельности и чувства собственного достоинства.

6. *Закон компенсации.* При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Кроме того, выделяют три принципа подхода к человеку как объекту познания:

- принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);
- принцип развития (способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок);

- принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

## **ТЕМА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ**

### **2.1. Психологические особенности реализации функции планирования в управлении**

Функция планирования в управлении состоит в том, чтобы обеспечить ясность ожиданий от конкретных людей и тем самым создать предпосылки для успешности совместных усилий людей и облегчить достижение целей и задач предприятия. На современном этапе психологической проблемой планирования является изменение стереотипов в подходах к планированию, смена установки государственных планов на стратегическое сценарное планирование. Среди психологических аспектов планирования выделяют несколько групп факторов, определяющих особенности реализации этой деятельности. К первой группе относятся различные по типологии задачи, решаемые руководителем в процессе составления и реализации планов. Вторая группа факторов связана с особенностями механизмов, детерминирующих процессы выработки планов. Третья группа факторов касается смыслообразования в деятельности руководителя (механизмов формирования личностного смысла в деятельности руководителя в зависимости от особенностей спектра его интересов).

Психологические проблемы реализации планирования в первую очередь обусловлены спецификой условий, в которых и по отношению к которым эта функция осуществляется. Чаще всего наблюдается снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением «сверху» и деструкцией планов на фоне текущих событий, преобладанием краткосрочных оперативных планов, формальным существованием долгосрочных планов. Психологические проблемы реализации планирования включают проблемы принятия решения (проблемы мышления), проблемы мотивации и волевой регуляции деятельности.

Установка на жесткие планы приходит в противоречие с действительностью, становится основой переживаний, на фоне которой теряется личностный смысл планирования. Устоявшийся стереотип поведения состоит в том, что если нечто выступает в роли плана (совокупность целей и действия, ориентированные на их достижения), то

любое отступление от него переживается и оценивается в негативном смысле.

Особо встает вопрос о психологических механизмах снижения мотивации планирования, когда действительно присутствует планирование собственной деятельности, а не формальный акт составления планов на будущее, и создаются предпосылки для формирования намерений, которые в свою очередь обеспечивают сохранение во времени мотивационного значения перспективной цели. Так, делегирование функции планирования исполнителю повышает удовлетворенность трудом и создает условия устойчивой мотивации деятельности. Невозможность полноценно реализовать намерения в сфере претворения в жизнь собственных планов приводит к фрустрации «эго» мотивации. Руководитель в этой ситуации не ощущает себя полноправным хозяином собственных намерений, что негативно отражается на управлении. Выходом из этого положения является формирование установки на гибкое планирование.

## **2.2. Психологические особенности реализации функции организации**

Сущность функции организации состоит в создании и поддержании в организации системы ролей, которая в свою очередь обусловлена разделением труда и необходимостью кооперации усилий. Можно выделить три группы психологических эффектов, которые протекают за счет необходимости реализации полномочий по созданию организационных структур, необходимых в рамках управленческого взаимодействия при реализации функции организации.

Во-первых, это злоупотребление регламентированием (в практике управления – мелочным регламентированием), которое заключается в необоснованно частых вмешательствах вышестоящего звена управления в дела нижестоящего звена, размывании ответственности, что ведет к обесцениванию воздействия, снижению мотивации собственной активности персонала, его перегрузке.

Во-вторых, организационные структуры большинства организаций очень жестки, что входит в противоречие как с потребностями коллектива в целом, так и отдельных работников, и становится, в частности, препятствием в реализации их собственных целей как в настоящем, так и в будущем. Отсутствие возможности изменить формально существующую организационную структуру заставляет руководителя

за счет перераспределения обязанностей и делегирования полномочий создать формально не регламентированную, но реально действующую систему – в этом случае материальное стимулирование оказывается неадекватным вкладу работника. Либо руководителем изобретаются всякие полузаконные способы компенсировать разницу в заработной плате, порождаемую несопадением реального и формального статуса в организации. Чтобы осуществление функции организации имело смысл для субъекта деятельности необходимы следующие условия:

- постановка конкретных измеримых целей на основе реализации функции планирования;
- четкое определение основных обязанностей или области деятельности;
- наличие определенной свободы действий и полномочий;
- наличие полноценного информирования.

Чрезмерная жесткость организационных структур чаще всего препятствует реализации третьего условия.

Организационные структуры должны обеспечивать полную ясность окружающей обстановки с тем, чтобы каждый знал, что должен делать и за что отвечать, а также создавать коммуникативные сети для обеспечения процесса принятия решений и отвечать требованию динамичности, позволяющей учитывать особенности людей, реализующие роли, их потребности, возможности и привычки.

Третья группа эффектов связана с проявлением определенных личностных особенностей на фоне реализации властных полномочий в конкретной области жизни организации. Существует масса психологических предпосылок, обуславливающих нерациональное делегирование полномочий или вообще его отсутствие в практике конкретного лица. Очень часто отсутствует делегирование в малых подразделениях, где объем собственно управленческой деятельности невелик. На фоне избытка времени у руководителя появляется возможность вникать во все мелочи, что дает ему ощущение нужности. Серьезными мотивами, препятствующими нормальному делегированию полномочий, являются следующие: страх потерять авторитет, контроль над ситуацией; отсутствие четкого плана действий; неудовлетворительный морально-психологический климат, наличие конфликта между руководителем и непосредственными помощниками, недоверие к моральным качествам исполнителей.

### **2.3. Психологические особенности реализации функции контроля**

Конкретные варианты неоптимальной реализации функции контроля имеют различные психологические причины, которые по уровню могут быть отнесены как к концептуальным предпосылкам, так и к мотивационным или операционным уровням.

Прежде всего, это нарушения, обусловленные неадекватной мотивацией контроля, что проявляется в искажении направленности контроля, когда в качестве критериев эффективности выступают узкие групповые и индивидуальные цели. Достаточно типичными являются случаи, когда контроль, результирующий и текущий, организуется в отношении конкретного лица или группы с целью изменения их статуса в рамках формальной организации. Наблюдаются также случаи, когда контроль рассматривается конкретным руководителем как средство психологического давления на нижестоящий уровень управления, т. е. подчиненного. Контроль используется как средство формирования состояния, в частности, повышенной тревожности в целях актуализации потребности в безопасности, статусных потребностей. На этом психологическом фоне возможно повышение внушаемости подчиненного, изменение его волевых качеств, что позволяет более легко вовлечь его в деятельность, которая требуется контролирующей инстанцией.

Достаточно часто в организациях наблюдаются психологические коллизии вследствие расхождения у субъектов деятельности представлений о содержании параметров контроля в конкретной ситуации. Приоритетность же параметров обусловлена как раз ценностными ориентациями субъекта деятельности. В первую очередь это касается таких параметров, как способ достижения цели и факт ее достижения. Факт достижения цели не всегда является основным результатом. Иногда более важным является способ достижения цели.

Неустойчивая профессиональная самооценка руководителей первичного и среднего звена управления часто сочетается с чрезмерной выраженностью установки на контроль. Это в первую очередь связано с переживанием тревоги и неуверенности в связи с возможностью возникновения ситуаций, требующих высокой оперативности и компетентности. Чрезмерный контроль сочетается довольно часто с недоверием со стороны руководителя к моральным и профессиональным качествам исполнителей или установкой на авторитарный стиль

взаимодействия с коллективом.

Наряду с чрезмерной представленностью функции контроля в структуре деятельности руководителя можно наблюдать и противоречие: контроль осуществляется не систематически, поверхностно, коррекционные мероприятия недостаточно активно внедряются. Очень часто такой феномен наблюдается у руководителей организаций и подразделений, труд сотрудников которых сложно нормировать, как, впрочем, и вводить критерии качества их деятельности, например, в творческих коллективах, где реализация функции контроля расценивается как вторжение в творческий процесс.

Особо следует остановиться на проблемах, которые возникают при нерациональном распределении полномочий по контролю между руководителями и специалистами специальных контрольных подразделений. Достаточно часто руководители не могут избежать соблазна оказать давление на контролирующее лицо с тем, чтобы уменьшить собственные сложности или обеспечить более высокую оценку вышестоящего уровня управления.

Не менее сложные психологические проблемы возникают в том случае, когда руководителю в полной мере делегирована ответственность за определенную ситуацию, т. е. право контроля за ситуацией в целом, но не полностью делегированы полномочия по выработке решений и реализации коррекционных воздействий. Подобная ситуация сопровождается переживанием собственного бессилия, ощущением неопределенности в оценке затрачиваемых усилий, потерей смысла деятельности.

Немецкий специалист по менеджменту Г. Шредер выявил следующие негативные проявления контроля:

- Тот факт, что сотрудник находится под наблюдением, вынуждает его наблюдать за собой, но при этом человек начинает задумываться над своими автоматически протекающими действиями и теряет уверенность в себе.

- Контроль является признаком разницы в статусе. Он идет вразрез с человеческой потребностью в признании и высокой оценке (тот, кого контролируют, является в большинстве случаев подчиненным).

- Контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют.

- Так как контроль узаконен, никто не может от него защититься; возникающее по этой причине раздражение «выливается» где-нибудь в другом месте.

- Контроль зачастую субъективно воспринимается как придирки,

хотя руководитель об этом не думает.

- Контроль может восприниматься как недоверие, в этом случае он препятствует хорошим отношениям между руководителем и подчиненными.

Причины выявляемых отклонений при контроле могут быть следующие: ошибка руководителя при выборе путей решения проблемы, делегировании, мотивации; небрежно проведенный инструктаж, приведший к ошибкам и лишней трате времени (сознательное сопротивление группы исполнителей, саботирующих реализацию решения и плана); недостоверная информация о ходе выполнения решения и т. п.

Устранение всех этих причин связано с серьезными моральными проблемами. Руководитель должен признать свою ошибку, что всегда очень нелегко, ибо это удар по его самолюбию. Непризнание же ошибки может привести к серьезным последствиям, признание – ущербу авторитета.

Для того чтобы система контроля была эффективной и минимизировались отрицательные психологические последствия, ее необходимо периодически оценивать. Критерии такой оценки должны включать эффект влияния на людей – необходимо выяснить, вызывает ли у работников применяемая система контроля положительные стимулы или негативные, стрессовые реакции. Для повышения эффективности контроля и избежания его отрицательного влияния на людей рекомендуется устанавливать осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками, обсуждать с сотрудниками ожидаемые результаты, устанавливать жесткие, но достижимые стандарты, избегать чрезмерного контроля, вознаграждать за достижение стандартов.

Вместе с тем отрицательные последствия контроля часто являются побочными результатами его влияния на поведение людей. Так, поведение, ориентированное на контроль, которое формируется в связи с тем, что сотрудники организации знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому подчиненные обычно делают то, что начальство хочет видеть при проверке. Они всячески заостряют внимание на работе в тех областях, где проводится контроль, и пренебрегают своими обязанностями там, где измерения не проводятся. Получение непригодной информации также является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию.

## 2.4. Психологические закономерности реализации функции регулирования

Посредством функции регулирования достигается поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом. Регулирование осуществляется через руководство и координацию. К числу принципов руководства, реализация которых обеспечивает «лучший путь» регулирования, относятся минимизация воздействия, системность воздействия, комплексность воздействия, внутренняя непротиворечивость воздействия.

*Минимизация воздействия* при осуществлении регулирования базируется на использовании закономерностей регулируемой системы и часто зависит от способности удачно выбрать время для небольших вмешательств так, чтобы сила естественных организационных процессов усиливала воздействие вмешательства, а не подавляла их. Избыточность воздействия препятствует нормальной реализации внутриорганизационных тенденций и подавляет их. Установка на минимизацию воздействия без установки на анализ закономерностей функционирования системы в конкретных условиях приводит к попустительству, невмешательству, низкой активности.

*Системность воздействия* предполагает рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы.

*Комплексность воздействия* опирается на то, что активность субъекта деятельности и управленческого взаимодействия мотивована и регулируется широким кругом факторов. Эффективность воздействия будет тем большей, чем полнее воздействие ориентировано на весь комплекс мотивов, побуждающих и регулирующих соответствующую действительность. Различие между системностью и комплексностью может быть проиллюстрировано следующим примером. Допустим, руководитель обеспокоен качеством выпускаемой продукции. Организуя системное воздействие, которое регулировало бы этот параметр деятельности коллектива, он должен проанализировать все: условия работы подразделений, компоновку рабочих мест, ритмичность поставок сырья, состояние оборудования и т. д. Воздействие будет системным, если нормализуются все факторы, которые хоть как-то влияют на качество продукции или производственных услуг. Комплексность же воздействия будет состоять в том, что регулируя деятельность каждого конкретного исполнителя, руководитель использует стимулы, максимально полно отражающие структуру

мотивации конкретного работника.

Одним из существенных принципов регулирования является *непротиворечивость воздействия*. Предполагается, что комплексно используемые стимулы не вызывают взаимоисключающих эффектов.

Типичные отклонения в применении методов регулирования (экономических, социально-психологических, правового регулирования, а также организационно-распорядительных и дисциплинарных) – это избыточность, отсутствие системности, комплексности и непротиворечивости воздействия.

Особое место среди факторов, снижающих эффективность регулирования, занимает несвоевременность воздействия, выражающаяся либо в запаздывании, либо в опережении событий в ситуации неопределенности, когда преобладание тех или иных тенденций еще не ясно. Несвоевременность в сочетании с избыточностью воздействия наблюдается у «тревожных руководителей», запаздывание – у инертных руководителей, а также лиц с внешним локусом контроля.

## **ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### **3.1. Понятия «личность» и «индивидуальность»**

В психологии широко употребляются близкие, но не тождественные понятия: «человек», «индивид», «личность» и «индивидуальность». Под личностью в психологии рассматривается системное социальное качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее уровень и качество представленности общественных отношений в индивиде.

Личность, являясь субъектом системы действительных отношений с обществом и группами, в которых она интегрирована, не может быть заключена лишь в некое замкнутое пространство внутри органического тела индивида, а обнаруживает себя в пространстве межличностных отношений. Не сам по себе индивид, а процессы межличностного взаимодействия, в которые включены по меньшей мере два индивида (а фактически общность, группа, коллектив), могут рассматриваться как проявления личности каждого из участников этого взаимодействия.

Понимание природы индивидуальности тесно связано с выявлением роли биологического и социального в личности. Современная психология считает, что личность бисоциальна. Вся психическая деятельность личности определяется единством общих факторов, взаи-

модополняющих и определяющих друг друга.

Термин «личность» используется для описания комплекса качеств, отражающих умения, знания человека, его индивидуальные черты, физические параметры. То или иное влияние на личность оказывает любое из множества его свойств, качеств. Менеджер должен наиболее остро чувствовать, на какое из свойств личности надо повлиять, чтобы интересы личности наилучшим образом способствовали стремлению скорейшего достижения производственной задачи как личной, так и коллективной.

Сущность конкретной личности включает в себя основные качества человека, отношение к людям, мировоззрение, многие личные и внешние воздействия, влияющие на ее поведенческие стереотипы. Первичное мощное воздействие на личность оказывают физиологические (или биологические) качества: пол, возраст, национальность, рост, вес, телосложение и др. Например, человеку высокого роста быстрее отдается предпочтение в лидерских способностях, чем человеку малого роста. Уровень умственного развития, который в основном относится к наследственным факторам, является качеством несколько иного свойства. Однако физиологические характеристики не являются основными при оценке способностей работника. Они играют решающую роль в том случае, если есть ограничения по физическим параметрам. Характеристику личности определяют, главным образом, не физиологические, а социальные и психологические черты.

Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием черт и особенностей, образующих ее индивидуальность. Индивидуальность – это сочетание психологических особенностей человека, составляющих его своеобразие и отличие от других людей. Индивидуальность проявляется в чертах темперамента, характера, привычках, преобладающих интересах, качестве познавательных процессов (восприятие, память, мышление, воображение), способностях, индивидуальном стиле деятельности и т. д.

### **3.2. Психологические школы изучения личности**

Самой распространенной психологической концепцией, используемой для интерпретации группового и индивидуального поведения, является психоанализ в его классическом и модернистском вариантах.

*Зигмунд Фрейд* (1856–1939) – австрийский психолог, психиатр и невролог, основатель психоаналитической школы – терапевтического направления в психологии, постулирующего теорию, согласно кото-

рой невротические расстройства человека вызваны многокомплексным взаимоотношением бессознательных и сознательных процессов.

Проводя исследования с использованием метода свободных ассоциаций, он пришел к выводу, что источником неврозов большинства анализантов являются подавленные сексуальные желания (либидо). При нарушениях развития либидо (например, при фиксации внимания на матери – Эдипов комплекс) оно не может быть удовлетворено и проявляется в виде симптомов психического заболевания. Также неудовлетворенное влечение может быть перенаправлено на несексуальные цели (сублимация). В соответствии с этой концепцией проявления подавленных сексуальных желаний могут выражаться не только в сновидениях и неврозах, но и в произведениях искусства (а также в иных порождениях человеческого сознания).

В ранних работах З. Фрейда (до 1920 г.) в качестве источника неврозов рассматривается конфликт бессознательного, которое руководствуется «принципом удовольствия», и сознания, которое стремится к самосохранению («принцип реальности»). Впоследствии основное внимание сосредотачивается на конфликте внутри психической инстанции, руководствующейся принципом реальности.

Зигмунда Фрейда часто называют «отцом психоанализа». Введенные им понятие бессознательного, метод проработки скрытых причин симптомов и «экономическое» рассмотрение психических процессов как взаимодействия обособленных инстанций лежат в основе большинства школ современного психоанализа, психотерапии и теорий личности.

*Альфред Адлер* (1870–1937) – австрийский психолог, психиатр и мыслитель, один из предшественников неопрейдизма, создатель системы индивидуальной психологии, которая фактически представляет собой вариант фрейдизма. В основе индивидуальной психологии А. Адлера лежит понятие компенсации, выдвинутое им в качестве психологического аналога свойств, характеризующих биологическое приспособление живых существ. По мнению А. Адлера, человек – самое биологически не приспособленное существо: ребенок начинает свою духовную жизнь с осознания слабости своего организма (благодаря столкновению с внешним миром), что ведет к развитию «чувства (комплекса) неполноценности», которое закрепляется под воздействием ближайшего окружения в семье, потом в школе и, наконец, обществе. В течение всей своей жизни человек стремится преодолеть свою неполноценность. Это стремление и есть компенсация.

Успех «индивидуальной психологии» в Западной Европе и Америке объясняется идеологическим содержанием ее как «естественно-научной» основы идеологии буржуазного индивидуализма.

**Альберт Бандура** (1925) – канадский психолог, известный своими работами по теории социального обучения (или социального когнитивизма), а также экспериментом с куклой Бобо. Суть этого эксперимента заключалась в том, что дети повторяли увиденные ими на экране телевизора агрессивные действия, следуя не командам, а лишь копируя эти действия.

**Эрик Лэннард Берн** (1910–1970) – американский психолог, разработчик транзакционного анализа. Развивая идеи психоанализа, общей теории и метода лечения нервных и психических заболеваний, Э. Берн сосредоточил внимание на транзакциях, лежащих в основе межличностных отношений. Транзакция – это единица общения, которая состоит из стимула и реакции. Например, стимул: «Привет!», реакция: «Привет! Как дела?». Во время общения (обмена транзакциями) наши эго-состояния взаимодействуют с эго-состояниями партнера по общению. Э. Берн рассматривает три эго-состояния: Взрослый, Родитель и Ребенок. Вступая в контакт с окружающей средой, человек, по мнению психолога, всегда находится в одном из этих состояний.

Транзакционный анализ – это рациональный метод понимания поведения, основанный на заключении, что каждый человек может научиться доверять себе, думать за себя, принимать самостоятельные решения и открыто выражать свои чувства.

Транзакции бывают трех видов: параллельные, пересекающиеся, скрытые.

- *Параллельные транзакции* – это транзакции, при которых стимул, исходящий от одного человека, непосредственно дополняется реакцией другого. Например, стимул: «Который сейчас час?», реакция: «Без четверти шесть». В данном случае взаимодействие происходит между Взрослыми эго-состояниями собеседников.

- При *пересекающихся транзакциях* направления стимула и реакции пересекаются. Данные транзакции являются основой для скандалов. Например, муж спрашивает: «Где мой галстук?», жена с раздражением отвечает: «Я всегда у тебя во всем виновата!!!». Стимул в данном случае направлен от Взрослого мужа к Взрослому жены, а реакция происходит от Ребенка к Родителю.

- *Скрытые транзакции* имеют место, когда человек говорит одно, но при этом имеет в виду совсем другое. В этом случае произносимые слова, тон голоса, выражение лица, жесты и отношения часто не со-

гласуются друг с другом. Скрытые трансакции, являются почвой для развития психологических игр. Теория психологических игр была описана Эриком Берном в книге «Игры, в которые играют люди». Анализ игр – это один из методов, используемых трансакционными аналитиками.

Еще одним краеугольным камнем трансакционного анализа является *теория сценариев*. Сценарий – это «план жизни, составленный в детстве». Сценарий выбирается ребенком на основе предложенных родителями и режиссёром – обществом. На решение о выборе сценария оказывают влияние не только внешние факторы, но и воля ребенка. Даже тогда, когда разные дети воспитываются в одних и тех же условиях, они могут составить совершенно разные планы своей жизни.

**Джулиан Роттер** (1916) – американский психолог, автор теории социального научения и концепции локуса контроля.

*Теория социального научения* – когнитивная теория личности второй половины XX в. Согласно теории социального научения социальное поведение личности можно исследовать и описать с помощью понятий «поведенческий потенциал», «ожидание», «подкрепление», «ценность подкрепления», «психологическая ситуация», «локус контроля». В целом, в теории социального научения подчеркивается значение мотивационных и когнитивных факторов для объяснения поведения личности в контексте социальных ситуаций и делается попытка объяснить, как научаются поведению путем взаимодействия с другими людьми и элементами окружения.

*Концепция локуса контроля* характеризует свойство личности приписывать свои успехи или неудачи внутренним либо внешним факторам. Локус контроля – это личностная переменная, обобщенные ожидания человека относительно того, в какой степени подкрепления зависят от его собственного поведения (интернальный локус), а в какой – контролируются силами извне (экстернальный локус). Поведение формируется благодаря способности людей видеть причинную связь между своими действиями и появлением подкреплений. Люди стараются достичь своих целей, потому что имеют обобщенное ожидание, что такие старания будут иметь успех. Люди, которым свойственно верить в то, что они могут управлять своей судьбой (имеющие интернальный локус контроля), во многих (но не во всех) ситуациях ведут себя иначе, чем люди с экстернальным локусом, обычно считающие, что их судьба зависит от удачи, случая или власти имущих.

Склонность приписывать результаты деятельности внешним факторам называется внешним локусом контроля (экстернальность). Склонность к внешней атрибуции повышает беспомощность человека.

Склонность приписывать результаты деятельности внутренним факторам называется внутренним локусом контроля (интернальность). Внутренними факторами здесь являются индивидуальные свойства личности (воля, собственные положительные и отрицательные качества, наличие или отсутствие необходимых знаний, умений и навыков и т. п.). Люди, которые считают себя ответственными за состояние своих дел (внутренняя атрибуция), способны добиваться большего успеха, но также склонны больше испытывать чувства вины за события, которые с ними происходят.

Локус контроля называют также локализацией контроля волевого усилия.

*Джордж Александр Келли* (1905–1967) – американский психолог, автор теории личностных конструктов. Основная его работа «Психология личностных конструктов» вышла в 1955 г. Согласно теории Д. Келли, все психические процессы протекают по пути предсказания событий окружающего мира. Человек – не раб своих инстинктов, не послушная игрушка стимулов и реакций и даже не самоактуализирующаяся «самость». Человек в рамках теории личных конструктов – это ученый, исследующий окружающий мир и самого себя. Наблюдая поведение окружающих людей, стремясь понять и спрогнозировать это поведение, человек строит свою индивидуальную систему личностных конструктов. Конструкт (основное понятие теории Джорджа Келли) – это основное средство классификации объектов окружающего мира, биполярная шкала (например, «хороший-плохой», «умный-глупый», «пьяница-трезвенник»). То, какие конструкты выделяет человек, характеризует человека и потому представляет интерес для терапии.

*Гордон Уиллард Олпорт* (1897–1967) – американский психолог, теоретик черт личности. Теорию Г. Олпорта часто относят к диспозициональному направлению, согласно которому:

- люди обладают широким набором предрасположенностей реагировать типичным образом на различные ситуации;
- каждый единичный человек уникален, непохож по своему психическому складу (системе черт) на других людей.

В своей персонологической концепции Г. Олпорт рассматривает человека как сложную «открытую систему», в иерархической организации которой он выделяет интегративные уровни взаимодействия индивида с миром: условные рефлексy, навыки, черты личности, системы черт, варьирующие в разных случаях и образующие множественные «я-личности». Особое место в этой сложно организованной

системе занимает мотивационно-потребностная сфера. Черты рассматриваются Г. Олпортом в качестве единиц анализа личности. В процессе развития одни черты становятся второстепенными, подчиняющимися, другие приобретают характер кардинальных и центральных черт. И те, и другие в совокупности составляют фокус личности.

**Карл Рэнсом Роджерс** (1902–1987) – американский психолог, один из создателей и лидеров гуманистической психологии (наряду с Абрахамом Маслоу). Фундаментальным компонентом структуры личности К. Роджерс считал «Я-концепцию», формирующуюся в процессе взаимодействия субъекта с окружающей социальной средой и являющуюся интегральным механизмом саморегуляции его (субъекта) поведения. К. Роджерс внес большой вклад в создание недирективной психотерапии, которую он называл «личностно-ориентированной психотерапией» (от англ. *person-centered psychotherapy*).

Одним из важных положений теории К. Роджерса является суждение о том, что индивид существует в постоянно изменяющемся мире, центром которого является он сам. В личностном мире индивида лишь небольшая его часть переживается сознательно, при этом одни содержания опыта легко оформляются в образы, а другие остаются невнятными основаниями нового опыта. Подлинный смысл индивидуального опыта известен только самому индивиду. Организм реагирует на окружение так, как оно дано ему в опыте и восприятии. Именно эта сфера – восприятие событий – является реальной. Иными словами, человек реагирует не на какую-то абсолютную реальность, а на свое восприятие этой реальности. Это положение является одним из оснований феноменологического направления, представителем которого был Карл Рэнсом Роджерс.

**Джон Бродес Уотсон** (1878–1958) – американский психолог, основатель бихевиоризма (от англ. *behavior* – поведение) – одной из самых распространенных теорий в западной психологии XX в.

**Бёррес Фредерик Скиннер** (1904–1990) – американский психолог, изобретатель и писатель. Внес огромный вклад в развитие и пропаганду бихевиоризма – теории психологии, рассматривающей поведение человека как результат предшествующих воздействий окружающей среды. Б. Скиннер наиболее известен своей теорией оперантного научения, в меньшей степени – благодаря художественным и публицистическим произведениям, в которых он продвигал идеи широкого применения развиваемых в бихевиоризме техник модификации поведения (например, программированного обучения) для улучшения общества и осчастливливания людей, как форму социальной инженерии.

**Гáнс Юрген Áйзенк** (1916–1997) – британский ученый-психолог, один из лидеров биологического направления в психологии, создатель факторной теории личности, автор популярного теста интеллекта.

**Эрих Фрómм** (1900–1980) – немецкий социолог, философ, социальный психолог, психоаналитик, представитель Франкфуртской школы, один из основателей неофрейдизма и фрейдомарксизма. Э. Фромм стремился перенести акцент с биологических мотивов человеческого поведения в психоанализе на социальные факторы и показать, что «человеческая натура – страсти человека и его тревоги – продукт культуры».

Эрих Фромм исследовал сложную ситуацию, в которой оказывается человек западной культуры, где стремление к индивидуальности ведет к одиночеству, ощущению своей ничтожности и бессилия. Для Э. Фромма неврозы – это симптомы морального поражения человека в его жизнедеятельности, в том числе в борьбе за свободу. Невроз можно понять как неудачную попытку разрешения конфликта между непреодолимой внутренней зависимостью и стремлением к свободе, конфликта, который имеет моральную подоплеку. Во многих случаях невротические симптомы – это конкретное выражение морального конфликта. Основная моральная проблема современности, как она представлялась Э. Фромму, – это безразличие человека к самому себе. Задача гуманистического психоанализа заключается в раскрытии человеком правды о самом себе, в выявлении тех психологических ориентаций в мире, благодаря которым формируется его социальный характер, в осмыслении нравственных проблем, способствующих пониманию того, что человек является единственным существом, наделенным совестью.

**Кáрен Хóрни** (1885–1952) – американский психолог норвежско-датского происхождения. Разделяя основные положения психоанализа о решающей роли бессознательного и антагонизме природного и социального, К. Хорни акцентировала значение воздействия окружающей социальной среды на формирование личности. Некоторые положения теории К. Хорни легли в основу неофрейдизма. Как и З. Фрейд, она придавала огромное значение пережитому в детстве и детским впечатлениям. Основу мотивации человека она усматривала в чувстве беспокойства, которое заставляет человека стремиться к безопасности и в котором заключена потребность в самореализации.

**Эрик Хóмбургер Эриксон** (1902–1994) – психолог в сфере психологии развития и психоаналитик. Известен своей теорией стадий психосоциального развития, а также как автор термина «кризис идентичности».

**Кáрл Гýстав Юнг** (1875–1961) – швейцарский психиатр, основоположник одного из направлений глубинной психологии – аналити-

ческой психологии. Задачей аналитической психологии К. Юнг считал толкование архетипических образов, возникающих у пациентов. Он развил учение о коллективном бессознательном в образах (архетипах), в которых видел источник общечеловеческой символики, в том числе мифов и сновидений («Метаморфозы и символы либидо»). Цель психотерапии, по учению К. Юнга, заключается в осуществлении индивидуации личности. Широкую известность получила также концепция психологических типов К. Юнга, разделяемых по установке (экстравертированные и интровертированные) и сочетанию функций (мышление, чувства, сенсорика и интуиция).

### 3.3. Структура личности

Основу личности составляет ее структура, т. е. относительно устойчивая связь и взаимодействие всех сторон личности как целостного образования.

Под *структурой личности* понимают определенную совокупность врожденных и социальных качеств конкретной личности, характеризующую ее социальную направленность, уровень подготовленности, особенности психических процессов, темперамента, характера. Черта личности – это внутренняя устойчивая предрасположенность (диспозиция) к определенному поведению, складывающаяся либо в силу наличия специфических потребностей, мотивов или интересов (мотивационные черты), либо в силу только ей присущих склонностей (установок, привычек) и стилевых особенностей поведения (стилевые черты).

Комплексный анализ стойких и психических свойств (черт личности) целесообразно выполнять исходя из концепции динамической функциональной структуры личности по К. К. Платонову, приведенной в нижеследующей таблице.

Таблица – Структура личности

Подструктуры	Группировки черт личности
1. Социальные свойства личности	Социальная направленность: влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, моральные качества, мировоззренческие установки
2. Уровень подготовленности личности	Знания, умения, навыки, привычки, способности и др.

3. Особенности психических процессов личности	Эмоции, ощущения, чувства, аффективность, воля, память, эмоциональная стабильность или нестабильность, импульсивность, эмпатийность, истероидность и др.
4. Врожденные свойства личности	Темперамент, художественный или мыслительный тип высшей нервной деятельности, интро-и экстраверсия

Концепция динамической функциональной структуры личности предполагает изучение индивидуальных свойств человека на основе социологического и психологического аспектов. Социологический подход отражен в первой подструктуре (социальные свойства личности), наиболее существенной для индивида и содержащей такие важные для него черты, как желания, интересы, идеалы, моральные качества и др.

Практическая деятельность менеджера требует от него определенной автономности, самостоятельности, способности отстаивать свою точку зрения. Личная независимость любого индивида, а также и менеджера, в существенной мере зависит от его мышления, волевых качеств, способностей к правильной самооценке и самоконтролю.

Все эти качества в значительной мере формируются на основе особенностей социальной подструктуры, среди которых выделяют моральные ценности, мировоззренческие позиции, идеалы личности. Именно на их основе в конечном итоге формируется жизненная позиция личности, определяющая ее поведение в малой группе, коллективе, обществе.

По мере учета индивидуальных качеств личности, сосредоточенных во второй, третьей и особенно четвертой подструктурах, на социальное поведение индивида все большее воздействие оказывают его психологические свойства. Во второй подструктуре уже заметно появление врожденных качеств, влияющих на социальный опыт (знания, привычки, навыки, умения и способности).

*Способности* – индивидуально-психологические свойства личности, обуславливающие возможность успешного выполнения тех или иных видов деятельности.

Еще больше усиливается это влияние в третьей подструктуре, содержащей черты личности, которые зависят от индивидуальных особенностей психических процессов, как форм отражения действительности.

И, наконец, сильнейшее воздействие на деятельность человека в малой группе, коллективе, обществе оказывают такие его врожденные качества, как темперамент, тип высшей нервной деятельности и др.

### 3.4. Особенности психических процессов личности

*Эмоции* – переживания человеком своего отношения к действительности, к событиям в общественной и личной жизни. Эмоции делятся на два класса: положительные (стенические) и отрицательные (астенические). Положительные эмоции повышают тонус и продуктивность деятельности человека, отрицательные снижают их и могут даже стать причиной заболевания.

Разновидностью эмоции является аффект. *Аффект* – форма эмоции, характеризующаяся чрезвычайной интенсивностью протекания и сопровождающаяся бурными выразительными движениями. Аффект вызывается обычно неожиданным раздражителем, к которому психика не может сразу приспособиться. Различают стенические (радость) и астенические аффекты (страх, отчаяние). Эмоция, переходящая в аффект, оказывает влияние на ход и направление представлений субъекта, определяет подбор их, причем допускает лишь те представления, которые соответствуют данному чувству.

В соответствии со степенью проявления аффекта при восприятии окружающей действительности можно выделить людей аффективного и неаффективного типов. *Аффективный тип* обладает чрезмерной эмоциональной возбудимостью и характеризуется такими качествами, как негативность, хитрость, перенос своих неприятностей на других, обидчивость, вспыльчивость. Аффективный тип обладает хорошими способностями к дифференциации, поэтому не любит шаблонных ответов и действий, утончен, тактичен. Ему свойственны индивидуализация и оригинальность в построении предложений, а также склонность к литературному творчеству. *Неаффективный тип* реально воспринимает действительность, сдержан, самостоятелен, добросовестен, практичен, либерален, правдив, деловит, с высоким самоконтролем.

*Конфликтность* – стремление разрешить столкновение противоположных интересов, взглядов с помощью спора, распри и т. д. Обычно это качество присуще индивиду, обладающему активным методом самозащиты – стремлением переложить свою вину на другого. Для людей *конфликтного типа* характерны высокая склонность к агрессии, риску, обидчивость, повышенная раздражительность, смелость, хитрость. Для людей *неконфликтного типа* присущи спокойствие, осмотрительность, осторожность, невысокая раздражительность, мягкость в общении.

Индивиды характеризуются эмоциональной стабильностью или нестабильностью. Люди, обладающие *эмоциональной стабильностью*

(*ваготонией*), имеют устойчивое, ровное настроение, последовательны в действиях и стремлениях, трудолюбивы, стойко переносят свои трудности, в суждениях и поступках справедливы, выдержаны, терпеливы и выносливы. Деловые контакты предпочитают всем другим. Если человек стабилен, ответственен и в целом предсказуем, то окружение воспринимает его положительно. Если же он постоянно раздражен, капризен и склонен делать непредсказуемые шаги, то коллектив негативно реагирует на такого человека.

Индивиды с *эмоциональной нестабильностью (симпатотонией)* раздражительны, обидчивы, общительны, со слабыми волевыми качествами, легко внушаемы, склонны отвлекаться и бросать дело при первых трудностях. Личностные контакты предпочитают деловым.

По степени импульсивности, порывистости выделяется импульсивный и неимпульсивный тип. Для людей *импульсивного типа* характерны утонченность, аффективность, вспыльчивость, агрессивность, смелость, повышенная чувствительность. У них развита склонность к поэзии, пению. Они обладают хорошей музыкальной и слуховой памятью. Наклонность к дифференциации преобладает над способностью к обобщению. Индивиды *неимпульсивного типа* просты в общении, стабильны в настроении, со слабой слуховой и музыкальной памятью, в связи с чем могут иметь весьма низкие способности к музыкальному творчеству.

К особенностям психических процессов личности можно отнести такие качества, как воля, эмпатийность, истероидность, эпилептоидность. Их наличие оказывает достаточно сильное воздействие на социальное поведение индивида.

*Воля* – способность управлять своими действиями в соответствии с целями и мотивами деятельности.

*Эмпатийность* в переводе с греческого языка означает сопереживание. Эмпатийность может быть высокой и низкой. Человек с высокой эмпатийностью очень заботливо относится к детям, больным, слабым; почти не проявляет кокетства во взаимоотношениях с противоположным полом; склонен к самопожертвованию, переживанию, щедрости, милосердию; в поведении не агрессивен. Эти свойства весьма необходимы врачам, педагогам, менеджерам, адвокатам, судьям и т. д. У людей подобного типа развит альтруизм. Индивид с низкой эмпатийностью отличается отсутствием желания оказывать помощь больным, пожилым людям и детям по различным бытовым вопросам; любит кокетничать с противоположным полом; достаточно скуповат, агрессивен; предпочитает, чтобы именно ему оказывали внимание. У таких людей эгоизм обычно проявляется значительно чаще и интенсив-

нее, чем альтруизм.

Каждый человек в той или иной степени имеет склонность к истерическим реакциям. У личностей *истероидного типа* эта склонность достаточно развита, их волевые качества несколько снижены, а хитрость и дипломатичность достаточно высоки. У *неистероидного типа* наблюдается пониженная склонность к истерическим реакциям, волевые качества достаточно сильно развиты, часто проявляется жесткость, прямота в высказываниях.

По преобладанию повышенной концентрации внимания и добросовестности индивиды могут быть эпилептоидными и неэпилептоидными. Личность с выраженными *эпилептоидными* свойствами отличается подозрительностью, придирчивостью, неуважительностью, вспыльчивостью, угодливостью, упрямством, себялюбием, мрачностью, уязвимостью, злопамятством, правдоискательством; часто высказывает недовольство происходящими событиями, иногда проявляет заботливость до назойливости. К положительным качествам людей этого типа можно отнести добросовестность, упорство, целеустремленность, четкую направленность на цель, следование правилам, инструкциям, аккуратность, самоконтроль, дисциплинированность, стремление к поиску коллективной справедливости. Мышление эпилептоидных индивидов характеризуется склонностью к детализации, вниманием к мелочам. На выполнение работы, требующей значительных интеллектуальных усилий, они затрачивают много времени. Тугоподвижность ассоциаций и инертность психических процессов часто замедляет скорость вспоминания. Движения людей этого типа неловкие, мимика слабая; речь замедленная, скудная, смазанная заиканием или шепелявостью. Наблюдается склонность к «умственной жвачке», т. е. постоянному обдумыванию событий, происходящих вокруг них. Однако такие люди могут проявить себя в научной, исследовательской, рационализаторской деятельности, так как у них преобладают интеллектуальные интересы.

Индивиды *неэпилептоидного типа* отличаются общительностью, неусидчивостью, беспечностью, непослушностью, самоуверенностью, самостоятельностью, гордостью, доверчивостью, дружелюбием, практичностью. Мысли излагают ясно, четко; быстро приспосабливаются к изменениям, реформам; заметно стремление к точному соблюдению формулировок при высказываниях.

### **3.5. Врожденные свойства личности, типы темперамента**

Темперамент определяется наследственностью и устойчиво проявляется в течение всей жизни человека. Выделяют четыре вида темперамента: холерик, флегматик, меланхолик, сангвиник. «Чистые» темпераменты встречаются редко. Как правило, люди имеют смешанные психотипы, но ведущий темперамент заметно выделяется у каждого человека. Темперамент проявляется у человека в характеристиках скорости, интенсивности, выносливости, чувствительности и степени открытости психических (внутренних) и сенсомоторных (поведенческих или внешних) действий. Скорость (темпоритмы) человека можно заметить потому, насколько быстро он говорит и отвечает собеседнику, запоминает и воспринимает информацию, получает впечатления, думает и принимает решения. Скорость также проявляется в походке и движениях человека. Выносливость тоже относится к свойствам темперамента человека. Некоторые из нас нуждаются в непродолжительном отдыхе и могут трудиться без перерыва. Но есть люди, которые «выдыхаются» достаточно быстро и им требуется регулярный и продолжительный отдых.

*Холерик* имеет самые скоростные темпоритмы. Он много и быстро говорит, без промедления отвечает собеседнику. Часто перебивает: когда собеседник только начал о чем-то говорить, холерик уже все понял и имеет готовый ответ. Такой человек быстро воспринимает и запоминает новую информацию, правда, иногда поверхностно и может сразу же ее забыть. Он много и быстро двигается, часто и суетливо поправляет детали своего костюма. Во время стресса его поспешность и суетливость усиливаются. Холерик может проявить раздражение и вспыльчивость. Хотя он имеет высокую чувствительность, долго помнить обиды и разочарования не будет. Может вспылить, но через минуту успокоится. Про него говорят: «Вспыльчивый, но отходчивый!» Холерик – открытый, прямой и общительный человек, с активным интересом к людям и внешнему миру; имеет высокую работоспособность и выносливость; нередко амбициозный и честолюбивый, стремится к лидерству и доминированию.

Если активный и энергичный холерик не всегда нравится окружающим за свою резкость и несдержанность, то *флегматика* любят все. Это спокойный, миролюбивый и сдержанный человек. У него мягкие и неторопливые движения, негромкий голос. Он никогда не перебивает собеседника, умеет внимательно выслушать и кивает в знак согласия. Флегматик – медлительный человек. Он долго усваивает новую информацию, долго думает, когда принимает решение. Флегматик имеет надежную память, которая его не подводит: если запомнил, то никогда не забудет. Так же и в решениях. Если после тщательного

анализа всех «за» и «против» флегматик принял решение, оно будет продуманным, взвешенным и без риска; от принятого решения не отступает, проявляет настойчивость и упрямство. Внешне нередко флегматик – плотный и полноватый человек, любит хорошо поесть. Он неравнодушен к жизненным удовольствиям, но предпочитает пассивный отдых, хорошо восстанавливается в уединении. Это вдумчивый и основательный человек, надежный друг и партнер, стабильный и устойчивый. В стрессовой ситуации такой человек не волнуется, сохраняет самообладание и ясную голову. В условиях запредельного стресса может затормозиться и вообще отказаться от общения, решений и действий. Неконфликтный, он старается избегать столкновений с людьми.

Флегматик – малообщительный, молчаливый, немногословный, закрытый, без особого интереса к неформальным отношениям в компании человек. Имеет друга, одного и на всю жизнь. Флегматик не имеет склонности к лидерству, может работать и в команде, и самостоятельно. В работе проявляет себя либо как ведомый (подчиненный), либо как независимый эксперт. Однако если его назначают руководителем, например, линейного уровня, будет предан своим подчиненным. Флегматик не любит инноваций (консервативный), к новому привыкает долго, нередко – мучительно. Хорошо работает в условиях однообразия и монотонности, т. е. там, где нужны выдержка, терпение и усидчивость. У флегматика есть одна особенность: если ему что-нибудь не нравится на работе, он способен незаметно накапливать неудовлетворенность. Обычно она проявляется при невнимании со стороны руководства или нарушении принципа справедливости. В подобных случаях такой сотрудник может неожиданно «взорваться» и написать заявление об уходе. И остановить его будет невозможно.

*Меланхолик* – чувствительный, обидчивый и очень ранимый человек, легко расстраивается даже при мелких неудачах. Он любит жаловаться на судьбу и искренне верит в то, что самая «тяжелая доля» и «самые тяжкие испытания» из всех возможных выпали именно ему. Меланхолик нередко сверхосторожен, потому что многого боится (страхи перед неудачами, неожиданными переменами, непониманием со стороны окружающих, одиночеством, несостоятельностью, болезнями и т. д.). Именно эта черта его характера стимулирует развитие у него интуиции и способности к предвидению. Если меланхолик является компетентным специалистом, то он первый заметит кризисные явления в компании и забьет тревогу. Не следует отмахиваться от его предчувствий: они могут быть верными. Меланхолик обладает проницательностью и хорошо чувствует людей. Его можно брать на пе-

реговоры. Пусть он молчит и наблюдает, как ведут себя партнеры. После первого раунда обсуждений такой сотрудник даст точную оценку каждому из участников: где они говорят одно, а думают другое, что они задумали, в чем их уязвимые стороны. Меланхолик, как правило, не умеет отказывать в просьбе, а потом долго переживает, что выполнил за другого работу и не успел решить свою задачу. Он имеет высокую утомляемость. Перерабатывать и работать с максимальной самоотдачей не способен, так как может «выгореть». Лучше, если он будет регулярно отдыхать, чем часто болеть и брать больничные листы, которые компании придется оплачивать. В стрессовой ситуации меланхолик – не работник (начинает переживать, бояться, имеет склонность к самообвинениям или может обвинять окружающих).

*Сангвиник* – это сильный, энергичный человек, с хорошим самоконтролем. Как правило, он деловитый, выносливый и работоспособный. Нередко проявляет себя как трудоголик, любит хорошо зарабатывать и делать карьеру. Но трудоголизм холерика и сангвиника – разные вещи. Если холерик полностью отдается работе, то сангвиник всегда находит время для веселого отдыха. Сангвиник – жизнелюбивый человек. Он любит общаться с интересными и нужными людьми. С удовольствием путешествует, умеет наслаждаться хорошей пищей и прекрасными пейзажами. Жизнелюбие сангвиника всегда в меру. Он любит выпить, но редко становится алкоголиком. Допускает увлечения, но всегда помнит о семье. Он компанейский человек, но всегда помнит о собственной выгоде. Сангвиник любит быть в центре внимания. На работе он часто предлагает новые проекты и делает доклады, на «тусовках» рассказывает анекдоты. Он живет легко и оптимистично, не принимая проблемы и трудности «близко к сердцу». В несчастье старается переключиться на дела и заботы по дому. Когда все переживают, может начать новый проект или ремонт квартиры. Люди считают его «толстокожим», но он просто смог принять жизнь такой, какая она есть. Сангвиник не любит долго грустить и печалиться. Он первым скажет: «Жизнь продолжается». По характеру он самостоятельный и независимый человек. Он не будет поддерживать другого, но и сам не нуждается в поддержке. Он рассуждает так: «У всех – свои проблемы. А кому сейчас легко?» Или так: «Мы взрослые люди и должны справляться со своими проблемами самостоятельно, не загроужая ими других».

### **3.6. Система представлений человека о себе. «Я-концепция»**

«Я-концепция» была предложена американским психологом Карлом Рэнсом Роджерсом. Суть данной концепции состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости своего «я» (каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем). «Я-концепция» формируется в процессе взаимодействия личности с окружающей средой и является интегральным механизмом саморегуляции ее поведения. Она определяет относительно устойчивую, в большей или меньшей степени осознанную, переживаемую как неповторимую систему представлений индивида о себе, на основании которой он строит свои взаимоотношения с остальными людьми.

Данная концепция включает представление личности о себе, своих интересах, склонностях, ориентации, самоуважении, уверенности в себе. Практический смысл данного понятия состоит в том, что все наши отношения с окружающим миром строятся, исходя из видения своего «я», из того факта, как реакция окружающих соотносится с собственной реакцией индивида.

Стабильность я-образа является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Индивид стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, характеризующих, как он думает, его сущность. В соответствии с набором этих представлений индивид строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям. В ряде случаев люди могут игнорировать объективную информацию, если она не соответствует их представлениям, и соглашаться с ошибочными или даже ложными данными, если они соответствуют я-образу.

Например, если индивид оценивает объективно свои способности и в процессе работы допустил неточность или ошибку, то при обнаружении этой ошибки коллегой он правильно реагирует (при прочих равных условиях) и воспримет замечание. При завышенной самооценке замечание будет воспринято либо как оскорбление, либо не будет услышано. При заниженной самооценке будут долгие переживания, вплоть до отказа работать дальше над полученным заданием.

Кратко остановимся на составляющих «Я-концепции»:

- *Я-реальное* – это «я» в настоящем, оно является синтезом установок самовосприятия и самоотношения. Этот элемент отражает меру принятия себя в настоящем, степень самоуважения или неуважения себя. Например, я – студент дневного факультета экономического института.

- *Я-идеальное* – некоторая совокупность качеств и характеристик, которые индивид хотел бы видеть у себя. Я-идеальное может подменять я-реальное, тогда человек живет иллюзией самолюбования, са-

мовлюбленности. Общаться с ним крайне сложно, его надо все время хвалить; возражения против он не слышит. Противоречие между реальным и идеальным «я» составляет одно из важных условий саморазвития личности.

• *Я-конструктивное* – наше видение своего будущего. Оно трансформирует элементы нашего идеального «я» в цель деятельности (выучить иностранный язык, чтобы в будущем быть конкурентоспособным на рынке труда, получить интересную работу и т. д.).

Каждое из вышеперечисленных «я», в свою очередь, включает в себя несколько составляющих.

*Я-физическое* фиксирует общее представление о телесных параметрах личности, ее привлекательности. Оно распространяется на наши вещи, дом, жилище и т. д. Например, я – человек среднего роста, имею достаточно привлекательную внешность, умный и образованный, интересен в общении.

*Я-социальное* – это отношение к себе в настоящем с точки зрения места в социальных отношениях.

*Я-эмоциональное* и *умственное* выражается в том, насколько индивид доволен собой, насколько он считает себя умным и развитым.

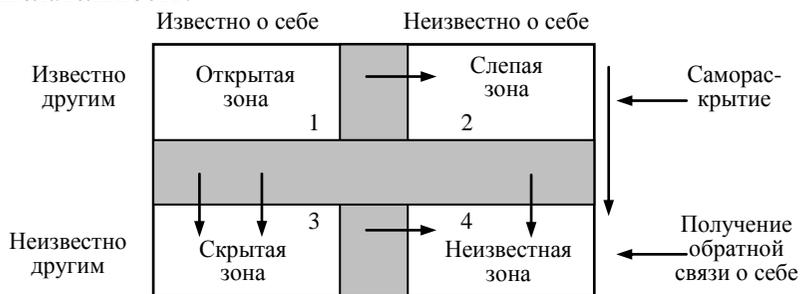
Сформировавшееся самовосприятие личности лежит в основе взаимоотношений этой личности с окружающими.

Например, у личности сформировалась высокая самооценка, и оценка друзей о внешнем виде, успехах в учебе, работе, спорте подтверждает это. Но, если вдруг происходит провал на ответственном экзамене (увольнение с работы), то наступает внутренний дискомфорт, который может перерасти во внутриличностный конфликт, сопровождаемый стрессовым состоянием. В зависимости от развитости личности возникший конфликт может привести либо к упорным занятиям, поиску работы, либо – к уходу из института и длительному стрессу.

### 3.7. «Окно Джогари»

Американские психологи предложили модель, получившую название «Окно Джогари». Эта модель в виде схемы, представленной на нижеследующем рисунке, дает представление об информационном наполнении личности. «Окно Джогари» состоит из нескольких частей. Вертикальная левая часть прямоугольника указывает на то, что человек знает о себе, правая часть – чего он о себе не знает. Горизонтальная верхняя часть отражает то, что известно о человеке другим, нижняя – что неизвестно другим. Получается так, что человек многого не

знает о себе, но зато об этом знают другие (квадрат 2). Кроме того, ему известно о себе то, что неизвестно другим (квадрат 3). Есть также еще и «неизвестная зона» (квадрат 4), о которой ни сам субъект, ни другие не имеют представления. При таком «раскладе» информации о личности у собеседников постепенно складывается по отношению друг к другу чувство настороженности, нередко порождающее недоброжелательность.



### Процесс расширения «открытой зоны»

С целью смягчения ситуации и улучшения процедуры взаимодействия «неизвестная зона» должна быть сужена. Это можно сделать за счет выдачи собеседнику некоторой информации о себе, т. е. путем расширения «открытой зоны» (квадрат 1), что достигается, в свою очередь, сужением «скрытой зоны» (квадрат 3), т. е. путем самораскрытия перед собеседником, а также сужением «слепой зоны» (квадрат 2). Весь этот процесс выглядит как выдача информации о себе и запрашивание обратной связи от других.

Цель запрашивания и получения обратной связи, а также самораскрытия, т. е. расширения «открытой зоны» за счет сужения «слепой» и «скрытой» зон, состоит в повышении эффективности поведения обоих субъектов общения (собеседников, дискутирующих групп, выступающего с трибуны и слушающих). В процессе движений навстречу друг к другу общающиеся неизменно начинают ощущать некое стремление к согласованию точек зрения, компромиссу, кооперации. Неожиданно для себя люди вдруг начинают ощущать какие-то новые связи между тем, что происходит с ними теперь, и тем, что было раньше. Люди проникаются вниманием друг к другу, стремятся к взаимопониманию. «Окно Джогари» как метод познания своего я-образа во многом способствует этому.

### 3.8. Защитные механизмы личности, понятие фрустрации и ее роль в интрапсихическом конфликте

Психологические механизмы защиты – это формы поведения личности для самозащиты от внешнего, агрессивного, по ее мнению, воздействия. В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, своего реального «я». Они необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического комфорта личности. Вместе с тем эти же механизмы могут затруднить восприятие (например, критических замечаний), так как нарушают единство созданного внутреннего образа, представления о себе.

Неадекватное представление о себе создает многие психологические барьеры (сложность в общении, игнорирование информации, чужого мнения) и конфликтность поведения. Каждый человек вырабатывает свои формы защитных механизмов, которые действуют иногда на бессознательном уровне. К защитным механизмам личности можно отнести следующие:

- *Агрессия* – реакция индивида в виде злобных нападков на того, кто дает нелестную ему оценку, что может поколебать представления индивида о себе.

- *Вытеснение* – переориентация отрицательного импульса или неприятного чувства с одного объекта, недоступного для ответного действия, на другой, более достижимый.

- *Проекция* – бессознательное приписывание другому лицу собственных негативных чувств, желаний, черт. Проекция как механизм психологической защиты состоит в том, что индивид переносит свои социально неодобряемые качества на других людей. Такие действия порождают у индивида твердую уверенность в наличии интриг, направленных против его персоны. Подобного рода отношения не остаются незамеченными другими людьми, и те начинают платить тем же. Поведение окружающих как бы подтверждает их недружелюбие, и взаимная неприязнь разрастается. Можно сказать, что механизм проекции создает реальность, которая первоначально существует лишь в воображении индивида.

- *Идеализация* – формирование идеализированного представления личности о себе, о своем «я», непризнание своих ошибок, недостатков.

- *Отрицание* – отрицание причастности индивида к событию или возможному знанию о событии («я ничего об этом не знал», «это не мое», «мне так сказали», «я ничего такого не говорил»).

- *Забывание* (или *вытеснение*) – забывание того, что неприятно личности (образы и имена людей, общение с которыми ассоциируется

с неприятными воспоминаниями по отношению к себе).

- *Дискредитация* – принижение источника информации, который дает отрицательную оценку личности, нарушающую сложившийся я-образ («кто бы говорил, только не ты», «а судьи кто?»).

- *Конверсия* – превращение неприятной для индивида ситуации в шутку для сохранения его самолюбия (своего «я»), восприятие с юмором создавшейся ситуации или сделанных замечаний.

- *Рационализация* – наиболее ярко выраженный механизм в поведении человека. Суть его заключается в том, что индивид, находясь в проблемных ситуациях, ищет для себя социально приемлемое оправдание своих поступков. Так, когда у него плохо идет какое-нибудь дело, он всегда ссылается на ряд «веских» причин, якобы не позволивших ему достичь заданных стандартов. Человек обычно не считает себя виновником неблагоприятного исхода, он старается найти оправдание.

- *Идентификация* – отождествление себя с другим человеком (группой людей) как образцом поведения, форма подражания для облегчения своего поведения с окружающими. Это бессознательный процесс, благодаря которому индивид ведет себя, думает и чувствует, как другой человек, группа или коллектив, с которыми он себя отождествляет. Это могут быть родители, учитель, руководитель, вождь и др.

Идентификация, как утверждали советские социальные психологи, является одним из важнейших признаков коллектива. При полной идентификации человек теряет свою индивидуальность и становится в полном смысле слова роботом: он преклоняется перед вождем, разделяет единомыслие, ощущает потребность в твердой руке.

### 3.9. Характер личности

Характер (от греч. *charakter* – черта, особенность) – это совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливающая типичные для индивида способы поведения. Становление характера происходит в условиях включения личности в различные по уровню развития социальные группы (в семье, дружеской компании, трудовом или учебном коллективе, асоциальной ассоциации и т. д.). В коллективе, как группе высокого уровня развития, создаются наиболее благоприятные возможности развития и закрепления лучших черт характера. Этот процесс способствует оптимальной инте-

грации личности в коллективе и дальнейшему развитию самого коллектива.

Характер проявляется в делах и поступках и формируется в преодолении трудностей и препятствий. В воспитании характера необходимо, прежде всего, сформировать истинные убеждения, представления и идеалы. Одновременно следует добиваться, чтобы человек не только знал, но и реализовывал свои убеждения в жизни и труде. Его мировоззрение не должно быть оторвано от практики.

Неотъемлемой чертой характера является дисциплинированность. Дисциплинированность – это точное соблюдение должностных инструкций, правил работы, норм поведения. Эта черта воспитывается, когда неизменно выполняются требования руководителя, все режимные положения организации. В ходе их выполнения преодолеваются трудности и препятствия.

Воспитывая моральные (добродетель, деликатность), эмоциональные (жизнерадостность, страстность) и волевые (настойчивость, критичность) черты характера, руководитель, прежде всего, показывает пример поведения. Руководителю необходимо использовать индивидуальный подход к подчиненным. Он не должен упускать возможность одобрить и похвалить лучшие проявления характера и отметить недостатки в поведении людей.

Важную роль в формировании характера играет самовоспитание. Прямой обязанностью руководителя является стремление указать подчиненному наиболее эффективные пути устранения недостатков, эффективные приемы самовоспитания, преодоления вредных привычек.

Не следует забывать, что характер – это не врожденное качество личности. Он формируется и совершенствуется в течение жизни. Человек непосредственно участвует в формировании своего характера и сам несет ответственность за его отрицательные проявления.

Чрезмерное участие отдельных черт характера называется акцентуацией. Для умелого руководителя, обладающего определенной психологической подготовкой, важно знать, к какой акцентуации относится характер исполнителя, чтобы подобрать наиболее подходящие для данной личности способы и методы формирования характера.

## **ТЕМА 4. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

### **4.1. Круг вопросов, находящихся в ведении руководителя**

Анализ функциональных ролей, выполняемых руководителем, показывает, что управленческая деятельность многогранна, полифункциональна, многопланова, весьма разнообразна и имеет в своем составе компоненты, принадлежащие к разным, подчас далеко не сходным профессиям, а поэтому весьма сложна. Деятельность руководителя отличается высокой ответственностью за последствия принятых решений, необходимостью прогнозирования, предвидения развития событий и потому исключает право ошибаться.

Труд руководителя характеризуется высокой психоэмоциональной нагрузкой. Это обусловлено воздействием ряда экстремальных факторов, в частности, высокой ответственностью за правильность принимаемых решений и их последствия, большими интеллектуальными нагрузками, вызванными необходимостью решения в течение рабочего дня разнообразных мыслительных задач, сведением к минимуму времени столь необходимой двигательной активности (развитие гиподинамии), необходимостью прогнозирования событий, обеспеченностью действенности управления и др. Следствием высоких интеллектуальных и психоэмоциональных нагрузок является появление у ряда руководителей психогенных заболеваний, приводящих к преждевременной потере трудоспособности (уходу на пенсию по состоянию здоровья), а подчас и летальному исходу.

Руководитель выполняет ряд функций, условно объединенных в четыре основных комплекса: *профессионально-управленческий* (профессионал (специалист) в области предметной деятельности, управленец-технолог, администратор, предприниматель-новатор), *психологический управленческий* (лидер-мотиватор, практический психолог, социальный архитектор), *организаторско-управленческий* (интегратор-синхронизатор, социальный контролер, коммуникатор, координатор), *идеологический* (общественно-политический деятель, воспитатель подчиненных, педагог-дидакт).

В 70-е гг. XX в. в ряде стран были проведены интересные исследования, которые подтвердили чрезвычайно интенсивный характер менеджерской работы. Так, мастер на промышленном предприятии в течение 8-часового рабочего дня совершает не менее 200–270 действий. Действия руководителя чаще скоротечны, фрагментарны и очень разнообразны. К примеру, наблюдения за деятельностью пяти высокопоставленных американских менеджеров выявили, что половина выполнявшихся ими дел имела продолжительность девять и менее минут и только одна десятая часть этих дел длилась более часа. Измерение времени, проводимого руководителем с рабочей группой, показало, что это не основное его время, ибо оно составило от 34 до

60% его служебного времени. Основное же время (40–66%) уходит на общение за пределами своей организации (контакты с вышестоящими руководителями, старшими и равными по статусу менеджерами, коллегами по профессии и т. п.). Специальный хронометраж менеджерской активности показал, что работа руководителей в основном носит словесный характер. Разговоры занимают более 80% времени руководителя и лишь незначительная его часть уходит на различные директивные способы обращения. Следовательно, руководителю необходимо высокое коммуникативное искусство.

#### **4.2. Личность руководителя. Базовые качества личности руководителя. Проблемы личности руководителя**

Основными личностными качествами руководителя являются: наличие высоких целей, стремление к лидерству, честность и уверенность в себе, способность к обучению (аналитическому), профессиональные знания, творческий потенциал, гибкость и сочувствие. Не менее значимы и такие качества, как решительность, умение доверять, внешняя представительность, жизнерадостность и оптимизм, предприимчивость, ответственность, компетентность, коммуникабельность, творческий подход к решению профессиональных проблем, «пробивная сила», солидарный стиль лидерства, способность внушать и оправдывать доверие. И, конечно, сюда следует добавить главное качество лидера – умение управлять. Лидерские качества рассматриваются как индивидуальные способности или ресурсы, которые, возможно, будут развиты или использованы. Во многих из нас есть «семена» лидерских качеств, но лишь некоторые люди желают или имеют возможность «вырастить» их и «собрать плоды». Очевидно, что некоторые из таких черт могут быть «выращены» за относительно короткое время (уверенность в себе или профессиональные знания), а некоторые требуют более длительного времени для своего развития и реализации.

Представитель классической школы менеджмента Анри Файоль считал, что управленческие данные должны обязательно дополняться профессиональной подготовкой и практическим опытом. Если требования к руководителю ограничить только знаниями, то можно отметить, что в структуре настоящих требований доминирует необходимость в управленческих и экономических знаниях. Техническая компетентность, если она не является областью профессиональных знаний, для современного руководителя не обязательна. Современный руководитель должен концентрировать свое внимание на управлении персоналом, поведении сотрудников и их хозяйственной деятельности.

Современные лидеры являются носителями нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, использование культурно-этических элементов руководства. Для них характерны доступность любому работнику, неизменно доброжелательный тон при обсуждении любых проблем; глубокая вовлеченность в процесс управления персоналом, постоянное внимание системе мотивации, личное знакомство со значительной частью работников; нетерпимость к кабинетному стилю управления, предпочтение обсуждения проблем непосредственно на рабочих местах, умение слушать и слышать, решительность и настойчивость, открытость и целеустремленность; терпимость к выражению несогласия, склонность к делегированию полномочий, построению отношений на доверии; предпочтение устной информации – письменной; отсутствие стремления в трудные моменты искать виновных, стремление выдвигать на ответственные посты в первую очередь сотрудников своей компании, разделяющих ее ценности.

Для подчиненных важно, чтобы руководитель контролировал только наиболее значимые этапы деятельности сотрудников, направлял и ободрял их, использовал творческие способности рабочей группы; умел лучше любого сотрудника управлять группой; создавал условия для нововведений и развития предпринимательских качеств; не подавлял желания сотрудников стать неформальными лидерами, понимая, что подобное желание естественно и встречается довольно часто, а использовал стремление к лидерству, как и другие способности сотрудников на благо группы; отстаивал интересы сотрудников перед вышестоящим руководством; был искренним, сдержанным, предсказуемым, доступным для личных бесед, справедливым; являлся примером для подражания.

Конечно, здесь речь идет об идеальной модели руководителя и тенденциях требований к нему.

### **4.3. Психологические методы управления**

*Психологические методы управления* основаны на использовании индивидуальных свойств личности, особенностей психики и способностей. Они направлены на конкретного работника и строго индивидуальны.

Выделяют четыре основные группы психологических методов управления:

1. *Формирование и развитие трудового коллектива, комплектова-*

*ние малых групп* дают возможность определить оптимальное количественное соотношение с учетом психологической совместимости.

2. *Гуманизация отношений в трудовом коллективе и гуманизация труда* включает стиль руководства, культуру управления, психологическое воздействие света, музыки, исключение монотонности труда.

3. *Профессиональный отбор и обучение* направлены на то, чтобы психологические характеристики человека соответствовали выполняемой работе.

4. *Управление поведением работников и психологическое побуждение к деятельности* включает такие способы психологического воздействия, как внушение, убеждение, подражание, вовлечение, принуждение, побуждение, осуждение.

*Убеждение* – это взаимодействие на сознание и поведение людей посредством системы доказательств, логического упорядочения фактов и выводов. Для того чтобы эффективно убеждать других, необходимо самому быть убежденным в правоте своей позиции, уверенным в истинности своих знаний, рациональности и этичности своих поступков.

*Внушение* не требует доказательств, логического и краткого анализа явлений и ситуаций. Оно основывается на вере человека, которая формируется под влиянием высокого авторитета, социального статуса одного из объектов общения, его обаяния, интеллектуального, волевого и физического превосходства. Большую роль во внушении играет сила примера. С его помощью можно вызывать сознательное копирование поведения (например, следование моде) и бессознательное подражание (иррациональное, агрессивное поведение человека в толпе, паника и т. п.). В общении может использоваться и гипнотическое внушение, когда гипнотизер при помощи специального психического воздействия добивается от внушаемого нужного поведения.

*Принуждение* – наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям. В его основе лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически оправданным принуждение может быть в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм. При этом оно должно использоваться только тогда, когда нарушитель не воспринимает другие методы воздействия.

## **ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА**

## КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

### 5.1. Группа как объект управления и основа организации. Формальные и неформальные группы

*Группа* – это два или более лица, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием этих лиц.

*Социальной группой* называется относительно устойчивая совокупность людей, имеющая общие интересы, ценности и нормы поведения, складывающиеся в рамках исторически определенного общества.

Различают большие, средние и малые социальные группы.

К большим группам относятся: общественные классы (рабочие, крестьяне, буржуазия, помещики, интеллигенция), социальные слои (предприниматели, фермеры, священнослужители, служащие), профессиональные группы (машиностроители, педагоги, строители, шахтеры), этнические общности (нация, народность, племя), возрастные группы (молодежь, люди среднего возраста, пенсионеры).

Средние социальные группы включают трудовые коллективы предприятий, организаций и учреждений (юридических лиц), а также граждан, характеризующихся территориальной общностью проживания (город, район, поселок).

Коллектив – средняя социальная группа, объединяющая людей, занятых решением конкретных задач, основанная на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов и работающая на одном предприятии или в одной организации.

Малые социальные группы характеризуются дополнительной специфической особенностью – непосредственным контактом ее членов и совместным обменом информацией. К малым группам относятся семья, школьный класс, производственная бригада, отдел и служба предприятия, дружеская компания и др.

Формальная группа – это малая социальная группа, объединяющая людей, непосредственно контактирующих друг с другом на базе общности целей, норм поведения и сочетания индивидуальных и групповых интересов. В последующем изложении будем считать, что формальная группа является частью коллектива.

Неформальные группы – это свободно образованные малые социальные группы людей, которые вступают в регулярное взаимодействие по интересам для достижения определенных целей. Неформальные группы создаются членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлече-

ния-

ми, привычками и т. п. Они имеют свои неписанные правила и нормы поведения и хорошо знают, кто входит в их неформальную группу. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Основной причиной создания неформальных групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми.

Группа дает человеку ощущение защищенности, возможность легче добиться вознаграждения в виде признания, похвалы или же материального поощрения, стремление учиться, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал.

## 5.2. Состав, структура и социальные явления в группе

*Композиция группы*, или ее *состав*, – это совокупность характеристик членов группы, важных с точки зрения анализа группы как целого (например, численность группы, ее возрастной или половой состав, национальность или социальное положение членов группы и т. д.).

*Структура группы* рассматривается с точки зрения тех функций, которые выполняют отдельные члены группы, а также с точки зрения межличностных отношений в ней. Выделяют структуры предпочтений (социометрическая структура), власти и коммуникаций.

*К групповым процессам* относятся прежде всего такие показатели динамики группы, как процесс развития и сплочения группы, процесс группового давления, выработки решений, система групповых ожиданий, система статусов и ролей членов группы. Положение личности в системе групповых отношений характеризуется в первую очередь ее статусом и выполняемыми ролями.

Каждой группе присущи *групповые нормы* – нормы морали, эталоны приемлемого и неприемлемого поведения в группе. Групповые нормы выполняют функции социального контроля за деятельностью личности, способствуют устойчивости и стабильности существования группы, могут препятствовать перестройке деятельности группы в изменившихся социальных условиях.

*Статус*, или *позиция*, – это сумма (совокупность) психологических характеристик человека, определяющих его место в группе и то, как его будут воспринимать другие члены группы. Статус реализуется через систему ролей, т. е. различных функций, которые человек должен выполнять в соответствии со своим положением в группе.

По отношению к каждому члену у группы есть система ожиданий в отношении его поведения. Поведение, соответствующее образцу,

поощряется, а не соответствующее – наказывается группой, т. е. система ожиданий строится на основе групповых норм и правил, контролируется через групповые санкции. *Социальная роль* – стереотипная модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений. Роль определяется названием, социальным статусом индивида, выполняемой функцией в системе социальных отношений и ожиданиями окружающих.

Для понимания малой группы как целого важно прежде всего проанализировать структуры малой группы: социометрическую, коммуникативную, а также структуру влияния, ожидания, симпатий.

1. *Социометрическая структура* – это совокупность соподчиненных позиций членов группы в системе внутригрупповых межличностных предпочтений. Иначе говоря, это система предпочтений и отвержений, эмоциональных симпатий и антипатий между членами группы. Свое название структура получила в соответствии с основным методом ее диагностирования – социометрической (аутосоциометрической) методикой. К важнейшим характеристикам, описывающим систему внутригрупповых предпочтений, относятся следующие:

1. Социометрические статусы членов группы. В соответствии с результатами социометрии статус рассматривается как сумма отвержений и предпочтений, получаемых членом группы. Статусы имеют различный вес в зависимости от доли в них положительных выборов, а совокупность статусов всех членов группы задает статусную иерархию, в которой выделяются:

- социометрические «звезды» – наиболее предпочитаемые члены группы, стоящие на вершине иерархии;

- высокостатусные, среднестатусные и низкостатусные члены группы, определяемые по числу положительных выборов и не имеющие большого числа отвержений;

- изолированные члены группы, у которых отсутствуют любые выборы, как положительные так и отрицательные;

- пренебрегаемые члены группы, имеющие большое количество отрицательных выборов и малое количество предпочтений;

- отверженные (изгои) – члены группы, не имеющие по результатам социометрии положительных выборов (только отрицательные).

2. Взаимность эмоциональных предпочтений членов группы. Так, для «звезды» важно не просто иметь большое число выборов, но значительное число взаимных выборов, обеспечивающих устойчивость ее положения в группе и комфортное состояние.

3. Система отвержений в группе. Например, в группе могут быть так называемые козлы отпущения, которых не любит почти вся группа, или, наоборот, почти у всех могут быть отвержения, но ни у кого они не преобладают значительно над предпочтениями.

4. Наличие устойчивых групп межличностного предпочтения. Важно проанализировать не только само наличие или отсутствие таких мини-групп, но и исследовать взаимоотношения между ними, понять, по какому принципу они образовались. Имеет значение, на какие группы ориентированы отверженные и изолированные члены группы, как соотносятся в этих группах люди с различными статусами. Возникающие в группе мини-объединения могут быть различны по своему внутреннему строению, сплоченности, могут иметь или не иметь внутри себя членов, отвергающих друг друга, что также важно для общей характеристики группы.

2. *Коммуникативная структура* может быть представлена как сеть каналов или путей, по которым в группе происходит обмен информацией и мнениями. Выделяются формальные и неформальные, централизованные и нецентрализованные каналы связи.

Неформальные каналы связи – это те, которые выходят за пределы организации и не совпадают с официально установленными. Формальные каналы связи установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива. Формальные потоки никогда не удовлетворяют потребности участников трудового процесса, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Зачастую неформальная информация опережает формальную, иногда она бывает на уровне слухов, т. е. недостаточно достоверной. Однако в нормально функционирующих коллективах всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием то одного, то другого.

В централизованных моделях вся коммуникация замыкается на руководителе или лидере группы, в децентрализованных – она более или менее равномерно распределяется между всеми членами организации. Установлено, что централизованные сети в большей мере, чем децентрализованные, способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, а также уменьшают удовлетворенность работой у членов группы, снижают групповую сплоченность, хотя и способствуют развитию лидерства.

Кроме того, в каждом коллективе выделяют также структуру власти (влияния, ожидания и симпатий).

3. *Структура влияния* формируется на основе взаимодействий двух категорий лиц одной группы – тех, которые заявляют о своих желаниях, и тех, которые выполняют эти желания. В коллективе почти всегда есть люди, которые навязывают другим свою волю, и всегда находятся такие, которые подчиняются. Это можно наблюдать во время выполнения группой какого-либо самостоятельного задания или, как говорят, проигрывания соответствующего сценария.

4. *Структура ожидания* возникает благодаря консенсусу одной (более или менее крупной) части группы относительно того, какое поведение следует ожидать от определенных членов группы в конкретных ситуациях. Это ожидание особенно ощутимо в одобрительных, отрицательных или нейтральных реакциях на поведение отдельных членов группы. Иногда даже прозвища позволяют судить о том, какую роль играет в группе тот или иной ее член, и что группа ждет от него.

5. *Структура симпатий* отмечена тем, что члены группы относятся друг к другу с различной степенью симпатии, антипатии или с равнодушием. Существуют достаточно хорошо разработанные методики выявления внутригрупповых симпатий и антипатий с помощью социометрических тестов. Имеются в виду «замеры» притяжения и отталкивания, аттракции и отвержения, в которых выявляются «звезды» и «аутсайдеры», т. е. лица, наиболее часто выбираемые большинством членов группы и совсем не выбираемые, отвергнутые. Часто в каждой группе выявляются подгруппы, сохраняющие свою относительную самостоятельность, но связанные общим чувством и понятием «мы».

### **5.3. Психологический климат в коллективе. Показатели сплоченности и интегрированности организации**

*Социально-психологический климат* трудового коллектива – это социально обусловленная, относительно устойчивая система отношений его членов к коллективу как к целому. Социально-психологический климат всегда строится на межличностных отношениях, поэтому является показателем их состояния.

Межличностные отношения – это система установок, ориентаций и ожиданий членов группы относительно друг друга. Межличностные отношения обусловлены содержанием и организацией совместной деятельности, а также ценностями, на которых основывается общение людей. Основными *показателями* социально-психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению це-

лостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность.

*Сплоченность* характеризует степень приверженности к группе ее членов. Она определяется двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

*Ответственность* – это контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально-психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

*Контактность* и *открытость* определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

*Совместимость* и *сработанность* определяют степень взаимосвязанности и взаимозависимости сотрудников. Эффективно работающая группа – это группа психологически целостная. Вместо множества «я» возникает понятие «мы». Мнения, оценки, чувства и поступки отдельных «я» сближаются, появляются общие интересы и ценности, взаимодополняются интеллектуальные и личностные особенности. Совместно выполняя задания, решая проблемы, люди вырабатывают специфические, только для этой группы присущие способы регуляции познавательных и эмоциональных процессов, стратегии поведения, общий для группы стиль деятельности. В таких коллективах между людьми происходит обмен опытом, перенимается стиль поведения, расширяется набор индивидуальных возможностей, развиваются способность, желание и умение соотносить свои цели и действия с целями и действиями других людей. На определенном этапе взаимодействия сотрудников коллектив может добиться оптимальной совместимости и сработанности.

#### **5.4. Понятие, факторы и механизмы групповой динамики.**

##### **Этапы развития группы**

*Групповая динамика* – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей.

Жизнь группы не является неподвижной, и под влиянием как внешних, так и внутренних причин в группе возникают изменения, кото-

рые сами по себе могут быть либо небольшими, неспособными поставить под угрозу существование группы в целом, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и в конечном счете к распаду группы. Последнее имеет место тогда, когда группе не удастся реорганизоваться (перестроиться) и обрести новое состояние равновесия.

В целом жизнь группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой группе можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям.

Характер групповой динамики существеннейшим образом зависит от эмоционального состояния группы. Действительно, каждый участник группы узнает непосредственно от других, как он влияет, воздействует на ее жизнь и какое влияние (воздействие) он сам испытывает со стороны других ее членов. И этот опыт глубоко переживается личностью. Он способствует реальному изменению социального поведения и лучшему пониманию условий жизни группы. Работа группы зависит от качества и объема взаимовлияний, взаимоотношений членов группы. Дело в том, что даже и из вполне адекватных людей может сформироваться невротическая группа, которая не сможет принимать решения, доходить до сути дела, давать своим членам ощущение успеха.

На работу группы особое влияние оказывают следующие факторы: мотивация (то, чего ждут члены группы), структура власти в группе (власть и авторитет отдельных членов группы и ее подгрупп), сложность коммуникации (когда кто-то остается непонятым), ощущение принадлежности (непринадлежности) к группе, представление (четкое или нечеткое) о цели группы, ответственность за результаты работы, свобода деятельности (как условие успеха группы).

Моральная атмосфера в группе и способ управления ею должны способствовать успеху деятельности группы. Управленческая практика свидетельствует, что групповые решения лучше, чем единоличные, ибо хорошо направленная энергия группы всегда больше энергии одного человека.

По М. Вудкоку и Д. Фрэнсису *первая стадия* развития группы называется «притиркой». На этой стадии члены группы присматриваются друг к другу, определяется степень личной заинтересованности в том, чтобы работать в этой группе. Личные чувства и переживания при этом маскируются или скрываются, искреннего и заинтересованного обсуждения целей и методов работы практически нет. Члены группы не интересуются своими коллегами, почти не слушают

друг друга. Творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

*Вторая стадия* – по терминологии авторов – «ближний бой». Это период борьбы и переворотов, когда оценивается вклад лидера и образуются кланы и группировки, а разногласия выражаются открыто. На этом этапе личные взаимоотношения приобретают все большее значение. Сильные и слабые стороны отдельных членов группы все более отчетливо выявляются. Иногда происходит силовая борьба за лидерство. Группа начинает обсуждать способы достижения согласия, стремится наладить эффективные взаимоотношения.

*Третья стадия* развития группы – экспериментирование. На этой стадии члены группы осознают свой потенциал, который в целом возрастает. Все более актуальной становится проблема эффективного использования способностей (ресурсов) группы. Возникает заинтересованность в том, чтобы работать лучше. Методы работы пересматриваются. Появляется желание экспериментировать. Принимаются меры к реальному повышению эффективности работы группы.

*Четвертой стадией* развития группы является эффективность. Группа приобретает опыт успешного решения проблем и использования ресурсов. Члены группы переживают чувство гордости за свою принадлежность к «команде-победительнице». Возникающие проблемы исследуются реалистически и решаются творчески. Управленческие функции могут плавно делегироваться то одному, то другому члену группы в зависимости от конкретной задачи.

*Пятая стадия* развития группы – «зрелость». На этой стадии группа функционирует как коллектив, сплоченный вокруг хорошо осознаваемых всеми реальными общими целями, в которые конвергированы (сведены) индивидуальные цели. Между членами группы действуют прочные связи. Людей оценивают по достоинствам, а не по их претензиям. Отношения между членами группы носят неформальный, психологически комфортный характер. Личные разногласия разрешаются без отрицательных эмоций и психологического напряжения. Группа демонстрирует отличные результаты и устанавливает высокие стандарты своих достижений. Расширяется делегирование полномочий, и все больше членов группы участвует в планировании и принятии решений.

## **5.5. Групповые эффекты как механизмы функционирования группы**

*Групповые эффекты* – это механизмы функционирования группы, посредством которых осуществляются групповые процессы и достигаются групповые состояния. Они являются средствами, обеспечивающими интеграцию индивидуальных действий в совместной групповой деятельности и общении. Необходимо рассмотреть основные групповые эффекты.

*Эффект социальной фасилитации.* Эффект связан с усилением доминантных реакций в присутствии других. Присутствие других побуждает людей к более энергичным действиям.

*Эффект принадлежности к группе.* Человек, отождествляя себя с какой-либо группой, стремится оценить ее положительно, поднимая таким образом статус группы и собственную самооценку. Групповая идентичность является установкой на принадлежность к определенной группе. Как и любая установка, она состоит из трех компонентов (когнитивного, эмоционального и поведенческого) и регулирует поведение человека в группе. *Когнитивный* компонент заключается в осознании человеком принадлежности к группе и достигается путем сравнения своей группы с другими группами по ряду значимых признаков. *Эмоциональный* компонент заключается в переживании своей принадлежности к группе в форме различных чувств: любви или ненависти, гордости или стыда. *Поведенческий* компонент проявляется тогда, когда человек начинает реагировать на других людей с позиций своего группового членства, а не с позиций отдельной личности, с того момента, когда различия между своей и чужими группами становятся заметными и значимыми для него.

*Эффект Рингельмана.* По мере увеличения количества членов, в группе происходит уменьшение среднего индивидуального вклада в общегрупповую работу. Коллективная работоспособность группы не превышает половины от суммы работоспособности ее членов, т. е. члены группы фактически менее мотивированы и прилагают меньше усилий при выполнении совместных действий, чем при выполнении индивидуальных действий.

Факторами социальной лени являются: наличие индивидуальной ответственности за результаты своего труда (чем выше ответственность, тем ниже социальная лень); групповая сплоченность и дружеские отношения (люди в группах меньше бездельничают, если они друзья, а не чужие друг другу люди); численность группы (чем больше численность группы, тем выше социальная лень); кросс-культурные различия (члены коллективистических культур проявляют мень-

ше социальной лени, чем члены индивидуалистических культур); гендерные различия (женщины в меньшей степени проявляют социальную лень, чем мужчины).

*Эффект «синергии»* – это прибавочная интеллектуальная энергия, которая возникает при объединении людей в целостную группу и выражается в групповом результате, превышающем сумму индивидуальных результатов, т. е. отвечает требованию:  $1+1>2$ .

*Эффект группомыслия* – это способ мышления, приобретаемый людьми в ситуации, когда поиск согласия становится настолько доминирующим в сплоченной группе, что начинает пересиливать реалистическую оценку возможных альтернативных действий.

*Эффект конформизма*. Конформизм (от позднелат. *conformis* – подобный, сообразный) – морально-политический термин, обозначающий приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т. д. Конформизм означает отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления (мнение большинства, признанный авторитет, традиция и объективный взгляд).

Степень конформизма возрастает, если задание сложное или испытуемый чувствует свою некомпетентность. Д. Майерс называет три причины конформного поведения. Во-первых, настойчивое и упрямое поведение других людей может убедить человека в ошибочности его первоначального мнения. Во-вторых, член группы осознанно или неосознанно стремится избежать наказания, порицания, осуждения, ostracism со стороны группы за несогласие и непослушание. В-третьих, неопределенность ситуации и неясность информации способствуют ориентации человека на мнения других людей, они становятся определенными и ясными источниками информации. В групповом взаимодействии эффект конформизма является одним из механизмов принятия группового решения.

*Эффект моды (подражания)*. Подражание – один из основных механизмов групповой интеграции. В процессе группового взаимодействия члены группы вырабатывают общие эталоны, стереотипы поведения, следование которым подчеркивает и укрепляет их членство в группе. Во внешнем выражении такая стереотипизация даже может вылиться в униформу (например, форма военных, деловой костюм бизнесмена), которая показывает окружающим, к какой именно социальной группе принадлежит тот или иной человек, какими нормами, правилами и стереотипами регулируется его поведение. Люди более склонны следовать примеру похожего на них человека, чем не-

похожего. Эффект подражания лежит в основе любого научения и способствует адаптации людей друг к другу, согласованности их действий, подготовленности к решению групповой задачи. Он близок к эффекту конформизма. Однако если при конформизме группа так или иначе оказывает давление на своего члена, то при подражании следование групповым требованиям является добровольным.

*Эффект «ореола».* Эффект «ореола», или «гало-эффект», возникает в условиях дефицита времени, перегруженности информацией, незначимости другого человека, стереотипа восприятия (возникает на основе обобщенного представления о большой группе людей, к которой данный человек по тем или иным параметрам принадлежит); а также яркости, неординарности личности, когда одна какая-то черта личности бросается в глаза окружающим и оттесняет все другие качества (например, физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой).

В негативном смысле этот эффект проявляется в преуменьшении достоинств объекта восприятия, что приводит к предубеждению в отношении к нему со стороны воспринимающих людей. Предубеждение – это специфическая установка субъектов, основанная на информации об отрицательных качествах объекта. Такая информация, как правило, не проверяется на достоверность и надежность, а воспринимается на веру.

*Эффект группового фаворитизма.* Это тенденция каким-либо образом благоприятствовать членам своей группы в противовес членам другой группы.

*Эффект группового эгоизма.* Это направленность групповых интересов, целей и норм поведения против интересов, целей и норм поведения отдельных членов группы или всего общества. Цели группы достигаются за счет ущемления интересов ее отдельных членов, в ущерб интересам общества. Групповой эгоизм проявляется в том случае, когда цели, ценности группы, стабильность ее существования становятся важнее отдельной личности, значимее целей общества. Тогда личность обычно приносится в жертву целостности группы, полностью подчиняется ее требованиям и стандартам поведения.

*Эффект «маятника»* предполагает циклическое чередование групповых эмоциональных состояний стенического и астенического характера. Интенсивность проявления и временная протяженность эмоциональных состояний определяются значимыми для членов группы условиями и событиями их совместной деятельности. Настроение зависит от таких факторов, как время суток и день недели (в конце рабочего дня и недели настроение работников ухудшается, поскольку

накапливается усталость); особенность психологической структуры группы, лидерских процессов; уровень дисциплины труда в группе (чем выше дисциплина труда, тем лучше настроение и эмоциональное состояние членов группы); сложившаяся система взаимоотношений в группе, уровень конфликтности или сплоченности (чем выше уровень конфликтности, тем хуже настроение).

*Эффект «волны»* связан с распространением в группе идей, целей, норм и ценностей. Новая идея зарождается в голове одного человека, он делится ею со своим ближайшим окружением, которое обсуждает, корректирует, дополняет и развивает предложенную идею. Затем идея распространяется и среди других членов группы, осуществляется ее групповая сценка и обсуждение. Волновой эффект возможен только тогда, когда новая идея отвечает потребностям и интересам людей, а не противоречит им. В первом случае она понимается и развивается людьми, служит стимулом их активности, а во втором – волновой эффект затухает.

*Эффект «пульсара»* – это изменение групповой активности в зависимости от различных стимулов. Групповая активность проходит цикл оптимальной активности, необходимой для нормальной работы группы: подъем активности, спад активности, возвращение к оптимальному уровню активности. Этот цикл может зависеть как от внешних стимулов (например, получение группой срочного задания), так и от внутренних субъективных побудителей к деятельности (например, стремление членов группы решать возникшую проблему). Эффект «пульсара», как проявление групповой активности, заключается в резком повышении активности в начале процесса деятельности и, когда задача решена, в спаде активности, так как людям требуется отдых. Затем групповая активность возвращается на оптимальный уровень, необходимый для нормальной, слаженной, бесперебойной работы группы.

*Эффект «бумеранга»*. Данный эффект заключается в следующем: человек, воспринимающий информацию, не признает ее содержание или вывод истинными и продолжает придерживаться ранее существовавшей установки или вырабатывает новое оценочное суждение по отношению к освещаемому событию. Но это суждение или установка, как правило, оказываются противоположными той установке, которую пытались ему внушить через средства массовой коммуникации. Эффект «бумеранга» может возникнуть в случае противоречивости информации, недоверия к ее источнику, методам убеждения и т. д.

Эффект «бумеранга» проявляется также в непосредственном обще-

нии и взаимодействии людей. Часто агрессивные действия или слова одного человека, направленные против другого, в итоге оборачиваются против того, кто совершил эти действия или произнес эти слова.

*Эффект «мы и они».* Данный эффект выражается в чувстве принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и, соответственно, чувстве отстраненности от других, размежевания с другими группами (эффект «они»).

Эффект принадлежности к группе включает два более частных эффекта – *эффект сопричастности* и *эффект эмоциональной поддержки*. Первый выражается в том, что член группы ощущает себя сопричастным проблемам, делам, успехам и неудачам той группы, к которой он реально принадлежит или субъективно причисляет себя. На основе эффекта сопричастности формируется чувство ответственности за результаты деятельности группы. Эффект эмоциональной поддержки проявляется в том, что член группы ожидает эмоциональной поддержки, сочувствия, сопереживания, помощи со стороны остальных членов группы. Он предполагает также не только эмоциональную, но и реальную поддержку действиями других членов группы.

## **ТЕМА 6. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

### **6.1. Понятие, этапы и структура общения**

*Общение* представляет собой сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. В общении люди передают друг другу разнообразную информацию, обмениваются мнениями, суждениями, убеждениями, идеями, результатами своей деятельности, заявляют о своих потребностях, интересах, целях, усваивают практические навыки и умения, нравственные принципы и правила этикета, обычаи и обряды, традиции, ведут поиск путей и мер преодоления возникающих трудностей и проблем, принимают коллективные решения.

Любое общение партнеров, направленное на решение деловых вопросов, можно назвать *деловым общением*. В трудовом взаимодействии различаются два типа общения: профессиональное и межличностное. Объектами (целями) *профессионального общения* служат предметы труда, технология производства, организация работы и т. п. Профессиональное общение используется для обмена информацией, передачи решений на исполнение. Лексика этого вида общения специализи-

рована, приближена к технической, экономической и т. п. Объектами (целями) *межличностного общения* являются состояния, переживания, мотивы человека. Межличностное общение служит для получения информации о различного рода характеристиках личности, а также для стимулирующего воздействия на мобилизацию ресурсов личности, развитие полезных качеств.

В *процедуре общения* выделяют следующие *этапы*:

1. Потребность в общении (необходимо сообщить или узнать информацию, повлиять на собеседника и т. п.) побуждает человека вступить в контакт с другими людьми.

2. Ориентировка в целях общения, ситуации общения. Выбор места встречи, расположения людей, дистанции взаимодействия относятся к пространственной ориентировке. Ориентировка во времени предполагает, когда назначить общение, сколько времени на него выделить. Социальная ориентировка определяет, каковы взгляды и ценности участников общения, какую психологическую дистанцию занять при общении и т. д.

3. Ориентировка в личности собеседника.

4. Планирование содержания своего общения (человек представляет себе, обычно бессознательно, что именно скажет).

5. Выбор (бессознательно или сознательно) конкретных средств, речевых фраз, тактики поведения.

6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи, поиск совместимости собеседников по объему общения (кто и сколько говорит), темпам общения (частота слов, быстрота смены тем, мыслей, образов), настроению, позициям и дистанциям общения.

7. Корректировка направления, стиля, методов общения.

Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов общения – оно кажется неэффективным.

В *структуре общения* можно выделить три *составляющие*: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

1. *Коммуникативная* составляющая общения – это обмен информацией, ее понимание. Коммуникативное взаимодействие можно классифицировать по разным основаниям: с точки зрения особенностей психического отражения (интеллектуальное, эмоциональное, образное, ассоциативное); с точки зрения сосредоточения интересов сторон (противоборство, компромисс, сотрудничество, уход, нейтрализовать); по числу, характеру и степени вовлеченности субъектов в про-

цесс взаимодействия (монолог, диалог, полилог); по организационным формам коммуникативного воздействия (деловая беседа, совещание, прием по личным вопросам, пресс-конференция).

По средствам коммуникации общение бывает двух видов: речевое (вербальное) и неречевое (невербальное). Невербальная коммуникация (вся совокупность неречевых средств) призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу. Невербальные средства общения в свою очередь делятся на оптико-кинетические (жесты, мимика, пантомимика), паралингвистические (качество голоса, его диапазон, тональность), экстралингвистические (паузы, плач, смех), пространственно-временные (взаиморасположение партнеров, временные задержки начала общения и др.). В целом оптико-кинетическая система предстает как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела: рук (жестикация), лица (мимика), позы (пантомимика).

2. *Интерактивная* составляющая общения характеризует общение как взаимодействие, построение общей стратегии взаимодействия.

Во взаимодействии между людьми прежде всего выделяют два противоположных его вида: кооперацию и конкуренцию. Разные авторы обозначают эти два вида различными терминами: согласие и конфликт, приспособление и оппозиция, ассоциация и диссоциация и т. д. В одном случае анализируются такие проявления взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности, в другом – «расшатывающие» совместную деятельность, представляющие собой препятствия для нее.

3. *Перцептивная* составляющая общения – это восприятие одним партнером по общению другого, включающее в себя процесс формирования образа другого человека, что достигается «прочтением» за физическими характеристиками человека его психологических свойств и особенностей его поведения.

## **6.2. Организация пространства**

Эффективность общения руководителя с аудиторией или несколькими собеседниками непосредственно зависит от размещения участников диалога относительно друг друга. Выделяется несколько зон общения (интимная, личная, социальная, общественная).

1. Интимная зона (до 50 см). В нее допускаются только очень близкие люди, и всякая непрошенная попытка нарушить это пространство вызывает негативную реакцию. Деликатность, умение держать дистанцию – неперемные условия плодотворного общения.

2. Личная зона (от 50 см до 1,2 м). Это зона общения хорошо знакомых людей и заинтересованных друг в друге партнеров.

3. Социальная зона (от 1,2 до 3,5 м) – зона общения с группой людей. Сила индивидуального психологического воздействия в этой зоне общения значительно слабее.

4. Общественная зона (более 3,5 м) – это зона общения в аудитории. На расстоянии более 8 м эффективность общения резко снижается. Для руководителя важно правильно выбрать расстояние не только между ним и собеседником, но также учесть компактность и конфигурацию размещения слушателей в зависимости от цели и формы общения. Рассредоточенная в большом зале аудитория значительно меньше поддается влиянию говорящего, легче «выключается» из общения. Если преимущественно монологические формы общения (лекция, доклад) допускают традиционное расположение (оратор стоит лицом к аудитории, сидящей рядами), то диалогические формы общения при таком расположении непродуктивны. К наиболее эффективным вариантам размещения аудитории при диалогических (полилогических) формах общения относятся следующие:

- *Единая команда.* В центре – организатор обсуждения, остальные участники – круг заинтересованных людей.

- *Блочный метод.* Такое расположение подходит для организации диспутов, круглых столов. Участники обеспечены микрофонами. При необходимости микрофоны устанавливаются в зале.

- *Расположение участников друг напротив друга.* Этот способ размещения эффективен, когда предстоит обсуждение, участники которого придерживаются противоположных взглядов.

- *Треугольник.* Участников немного, и они могут общаться непосредственно. В центре – организатор (лидер) общения.

- *Круглый стол.* Роль организатора общения в этом случае минимальна. Все участники находятся в равном положении. Если участников дискуссии много, то возможен еще один (внешний) круглый ряд.

### **6.3. Публичное выступление**

Публичное выступление – это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В сфере делового обще-

ния наиболее часто используются такие виды публичного выступления как доклад, информационная, приветственная и торговая речь.

Стремление произвести приятное впечатление, понравиться слушателям – это не амбициозные притязания оратора, а профессиональная необходимость, служащая цели выступления (чем больше симпатии и уважения вызывает оратор, тем сильнее воздействие его речи).

В ораторской деятельности выделяют *три основных этапа*: докоммуникативный, коммуникативный, посткоммуникативный.

1. *Докоммуникативный* этап ораторской деятельности включает определение темы и цели выступления, подбор материала, создание текста, репетицию, оценку аудитории и обстановки.

2. *Коммуникативный* этап – это произнесение речи, ответы на вопросы и ведение полемики.

3. *Посткоммуникативный* этап – анализ речи.

**Подготовка выступления.** Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20–25 минут, которые необходимо потратить на определение темы и цели, сбор, анализ и обобщение материала, составление плана и кратких тезисов.

Подготовка к любому ораторскому монологу начинается с определения его темы и цели. Название выступления должно быть ясным, четким, по возможности кратким. Оно должно отражать содержание речи и привлекать внимание слушателей. Темы речи должны ориентировать людей на участие в обсуждении конкретных проблем. Некоторые речи не имеют названий (приветственная, митинговая и др.). Сформулировать конкретную цель выступления необходимо одним предложением. Основными целями публичного монолога являются сообщение и воздействие. Часто эти цели перекрещиваются, совмещаются в одном выступлении. Цели и задачи выступления следует сообщить слушателям в начале речи.

Чтобы выступление получилось содержательным, лучше использовать не один источник, а несколько. Материалы выступления должны содержать не только новые факты, но и факты характерные, интересные, типичные и волнующие всех, однако они не должны заслонять основную идею.

Источники материала выступления подразделяются на группы: непосредственные и опосредованные.

1. Непосредственные источники – это материал, добытый автором из жизни путем наблюдений, собственного опыта: знания, практика; личные контакты, беседы, интервью; воображение (мысленное создание новых картин, образов, проектов на основе прошлого опыта с элементами творчества).

2. Опосредованные источники – это официальные документы: научная, научно-популярная, художественная и справочная литература (энциклопедии, словари), статьи газет и журналов; передачи радио и телевидения, результаты социологических опросов.

Следует продумать, какие разделы включить в выступление и каково назначение каждого раздела. Разделы размещаются в логическом порядке, учитывая время. Они должны быть достаточно короткими, чтобы увеличить период устойчивого внимания аудитории.

Систематизируя материал, оратор создает план, продумывает композицию, логику изложения, составляет и редактирует текст. Задача плана – сделать речь стройной, логически связанной и последовательной.

Подготовка письменного текста имеет много преимуществ. Написанную речь можно проверять, исправлять. Она легче запоминается и дольше удерживается в памяти. Писать следует на отдельных листах, на одной стороне. Опытный оратор может ограничиться составлением тезисов, конспекта или развернутого плана выступления.

Конспект речи приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок. Тезисы лучше всего оформлять на отдельных карточках из плотной бумаги. Записи на них должны быть достаточно разборчивыми, с большими межстрочными интервалами. Важные моменты следует выделить ярким карандашом или маркером, чтобы без дополнительных усилий и траты времени сделать акцент в нужном месте выступления.

Существенную помощь докладчику в донесении своих мыслей до сознания участников заседания могут оказать наглядные пособия (чертежи, рисунки, таблицы и др.). Визуальные средства используются с целью дополнения сообщения оратора. Основные визуальные средства – это слайды, видеозаписи, диаграммы.

Каждый оратор может испытывать страх перед выступлением. Причины страха выступления различные: смутное представление о процедуре выступления, нечеткое осознание цели и путей ее достижения; страх оказаться некомпетентным; опасение потерять нить повествования, оговориться; боязнь негативной реакции аудитории; ошибочная предварительная оценка слушателей; заниженная самооценка (оратор не чувствует за собой права требовать корректного и уважительного к себе отношения), наличие разного рода комплексов (по поводу внешности, манеры держаться или говорить и др.); воспоминания о своих прежних неудачных выступлениях; плохая самопрезентация – неумение выразить свои мысли логически, последовательно, убедительно.

Преодолеть подобные тревожные ощущения можно, совершенствуя подготовку к выступлению, тренируя внимание и память, повышая уровень самооценки, овладевая техникой релаксации, умением расположить к себе аудиторию, управлять ее вниманием.

**Выступление.** Завоевать расположение аудитории может человек, умеющий улавливать настроение людей, их ожидания, искренне сопереживающий их нуждам. Оратор ни в коем случае не должен демонстрировать свое превосходство над аудиторией. Тон общения со слушателями должен быть доверительный, уверенный, без морализации и назиданий, выражающий уважительное отношение к людям.

Для установления и поддержания контакта с аудиторией перед началом выступления необходима психологическая пауза в 15–20 секунд.

Визуальный контакт (контакт глазами) значительно усиливает влияние на партнера по общению. С целью контроля за реакцией аудитории можно выбрать для наблюдения одного или нескольких человек, но нельзя сосредотачивать внимание только на них. Целесообразно выделить в аудитории несколько групп и попеременно поддерживать с ними визуальный контакт. Это привлечет их внимание и вызовет расположение к оратору. Так у слушателя создается впечатление, что к нему обращаются лично.

Выступление целесообразно начать с обоснования важности и актуальности обсуждаемого вопроса. Способствовать этому может и приведенный яркий, интересный факт.

Известно, что установка определяет восприятие, поэтому ни в коем случае нельзя начинать выступление с извинений по поводу своей ораторской неопытности или недостаточной профессиональной компетентности.

Необходимо показать свое лучшее «я». Хорошо, если выступающего представят слушателям: о достоинствах оратора лучше сказать другому.

В начале выступления приветствие обязательно. Если аудитория знакома, можно сказать о благоприятных впечатлениях от прошлой встречи.

Известно, что ожидание пробуждает интерес и эмоции сильнее, чем неожиданность. Хорошо в начале или середине выступления сказать о том, что главное будет в конце, слегка приоткрыть это главное и несколько раз напомнить о нем в ходе выступления.

В создании привлекательного имиджа для аудитории существенную роль играют следующие факторы:

1. *Визуальность*, т. е. внешняя привлекательность личности оратора. Она складывается главным образом из манеры поведения оратора в аудитории и манеры одеваться, причесываться, умения пользоваться косметикой. Первоначальное достаточно стойкое впечатление о человеке складывается за первые 90 секунд. Негативно влияют на впечатление о выступающем неопрятность, беспорядок в одежде, пренебрежение правилами гигиены, чрезмерное использование косметических средств, украшений, крикливость, претенциозность, экстравагантность в одежде или причёске.

2. *Мимика и жесты*. Здесь недопустима ни одна из крайностей. Отсутствие мимики и жестов создает впечатление скованности, «зажатости» лектора, неуверенности в себе, не позволяет установить хороший контакт с аудиторией. В то же время действует обратная зависимость: чем выше профессионализм и социальный статус человека, тем более сдержан он в мимике и жестах.

3. *Голос*. Спокойная речь усиливает сосредоточенность слушателей, создает впечатление знающего, уверенного в себе человека. Важно избегать монотонности. Необходимо повышать и понижать голос, менять темп речи, подчеркивать важные мысли путем их повторения и перефразирования.

Не следует забывать о прямой связи между голосом и жестом. По мнению некоторых исследователей жест в выступлении несет около 40% информации.

4. *Язык выступления* – визитная карточка оратора. Лаконичность, точность, выразительность языка способствуют удержанию внимания аудитории, лучшему пониманию ею проблемы. Пространные рассуждения, многословность наводят скуку. Длинные предложения раздражают. Неграмотно построенные фразы, ошибки в произношении слов снижают статус оратора, создают впечатление его общей низкой культуры, что, как следствие, вызывает сомнение слушателей в компетентности оратора. Яркость и доступность речи, остроумие, использование пословиц и поговорок, крылатых литературных выражений обеспечивают оратору симпатию аудитории.

Существует *три способа произношения речи*: чтение текста, воспроизведение по памяти с чтением отдельных фрагментов (с опорой на текст), свободная импровизация (экспромт).

Читают те речи, от текста которых нельзя отступить (дипломатические, торжественные, доклады и содоклады официального содержания). Остальные виды речи, как правило, произносят с опорой на письменную основу.

Интересу, т. е. эмоциональному и интеллектуальному влечению слушателей к речи, могут способствовать следующие приемы: прямое обращение к аудитории, диалог с ней; использование новой, неожиданной информации; провокация; прогнозирование; делегирование возможностей принимать решение; апелляция к авторитету (личности, науки, опыта); драматургическое сопереживание; внесение элементов неформальности (собственный опыт, экспрессия); юмор; гипербола, умелые сравнения; контраст, парадокс; создание эффекта присутствия; интересные отступления от текста; вопросы к слушателям; психологическая пауза; использование «эффекта умолчания» и т. д.

Выступление может не иметь вводной части, хотя она и желательна, но для него обязательно заключение, в котором подводятся итоги сказанного, делаются выводы и излагаются предложения. Оно должно быть логическим завершением рассмотрения вопроса, т. е. вытекать из содержания речи, излагаться кратко и ясно. Заканчиваются выступления словами благодарности за внимание.

После ораторского выступления необходим *анализ речи* прежде всего для того, чтобы найти, выделить и учесть в дальнейшем недостатки.

## **ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ**

### **7.1. Формы, этико-психологические принципы, уровни и стадии управленческого общения**

*Управленческое общение* можно определить как общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи. Управленческое общение – это общение с целью руководить людьми, т. е. изменять их деятельность в определенном направлении, поддерживать в заданном или формировать в необходимом направлении.

Выделяют несколько *форм* управленческого общения.

1. *Субординационная форма общения.* Это общение между руководителями и подчиненными, в основу которого положены административно-правовые нормы. Такое общение складывается как между руководителями и исполнителями, так и между руководителями разных уровней. Следует помнить об иерархическом характере управленческих отношений, не забывать о соподчиненности и не отдавать без особой необходимости распоряжения «через голову» нижестояще-

го руководителя, поскольку этим подрывается его авторитет. В случае нарушения субординации обязательно следует поставить в известность подчиненного руководителя, побеспокоиться о том, чтобы у него не возникло ощущения, будто его «обходят», не хотят с ним считаться.

2. *Служебно-товарищеская форма общения.* Это общение между коллегами, в основу которого положены административно-моральные нормы.

3. *Дружеская форма общения.* Это общение между руководителями, руководителями и подчиненными. В основе такого общения лежат морально-психологические нормы взаимодействия.

Современная наука выделяет пять основных *психологических принципов* управленческого общения.

1. Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний, опыта, способностей. Этому во многом способствует делегирование полномочий руководителя, т. е. передача подчиненным ряда задач или некоторых видов деятельности из сферы действий руководителя.

2. Принцип полномочий и ответственности. Каждый работник должен четко знать свою должностную компетенцию, т. е. задачи, обязанности и права по их реализации.

3. Принцип поощрения и наказания. Руководитель должен уметь видеть не только наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать отдельные, пусть небольшие, успехи каждого подчиненного. Он должен помнить, что новизна и «штучность» поощрения – это мощные стимулы развития творческой активности личности. Разговор-наказание должен строиться по следующей схеме: положительные эмоции (высокая оценка личности в целом), отрицательные (анализ проступка) и вновь положительные эмоции (выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится).

4. Принцип рационального использования рабочего времени руководителя. Исследования показывают, что из каждой сотни менеджеров лишь один имеет достаточно рабочего времени, десятерым требуется на 10% больше времени, сорока менеджерам нужно дополнительно 25% времени, остальным не хватает и дополнительных 50%.

В литературе описано много принципов и приемов использования рабочего времени. Отметим лишь два принципа (принцип приоритетов и принцип Парето). Суть принципа приоритетов проста: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного. Согласно принципу итальянского экономиста В. Парето («80–20»), в процессе работы за 20% расходуемого времени менеджер до-

стигает 80% результатов, а остальные 80% затраченного времени дают лишь 20% общего итога.

Большое значение в управленческом общении имеют *навыки общения*, основными из которых являются следующие:

- навыки обращения к другому человеку;
- умение слушать и вслушиваться в речь другого человека;
- умение скрыть или, напротив, продемонстрировать эмоциональное состояние в процессе общения;
- умение вести развернутую беседу;
- умение проводить совещания и выступать на них;
- умение определять социально-психологическое состояние подчиненных.

## **7.2. Деловая беседа как основная форма делового общения, ее функции и структура**

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию ряда функций: поиск новых направлений и организация перспективных мероприятий, обмен информацией, контроль начатых мероприятий, взаимное общение работников из одной деловой среды, поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов, поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

Структура деловой беседы состоит из следующих этапов: подготовка к деловой беседе, установление места и времени встречи; вступление в контакт – начало беседы; сама беседа (постановка проблемы и передача информации, аргументирование, опровержение доводов собеседника, анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников, принятие решения, фиксация договоренности), выход из контакта, анализ результатов беседы и своей тактики общения.

## **7.3. Проведение совещаний**

Одна из основных задач ведущего собрания – привлечь факты, наиболее полно оценивающие состояние дел (ничто так не впечатляет, как точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть), а также вовлечь присутствующих в обсуждение накопившихся проблем и в процесс принятия решения.

При проведении делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует соблюдать следующие *принципы*:

1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.

2. Постоянно поддерживать разговор.

3. Немедленно принимать меры в случае возникновения эмоционального напряжения.

4. Выслушивать мнения всех оппонентов.

5. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы.

6. При необходимости уточнять сообщения отдельных участников: «Что именно вы имеете в виду?».

7. Чаще подводить промежуточные итоги, чтобы продемонстрировать участникам, что они уже близки к цели.

Если кто-либо из участников совещания испытывает непреодолимую тягу к спору, руководителю следует позволить группе опровергать утверждения спорщика. Излишне словоохотливых диспутантов необходимо тактично прерывать, не выслушивая их речи до конца, – как правило, пользы от таких выступлений немного. Если приходится иметь дело с человеком, который любит противоречить, нужно постараться признать и оценить его знания и опыт. Застенчивым участникам рекомендуется задавать несложные вопросы, укреплять их уверенность в своих силах. Если диспутант непрерывно задает вопросы вместо того, чтобы выступать с предложениями, его вопросы следует адресовать группе.

Чтобы деловое совещание было плодотворным, председательствующий должен владеть техникой проведения дискуссий. Прежде всего, это означает наличие деликатности в отношениях диспутантов, а следовательно, исключает использование таких средств аргументации своей точки зрения, как насмешки, прерывание оппонентов, резкие выпады в их адрес. Нужно особенно внимательно следить за тем, чтобы деловой спор между участниками был определенным и имел временные границы, а также чтобы не возникало личных столкновений.

## ТЕМА 8. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА

### 8.1. Понятие конфликта, его необходимые и достаточные условия

*Конфликт* – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

В самом общем виде причины возникновения конфликтов можно разделить на следующие три группы: возникающие в процессе труда, вызываемые психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, обусловленные личностными особенностями сотрудников организации.

По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают внутренними и внешними. Возникновение внутриличностных конфликтов обусловлено противоречием человека с самим собой. Наиболее распространенным является межличностный конфликт. В организациях он проявляется чаще всего в виде борьбы руководства за всегда ограниченные ресурсы.

*Необходимыми условиями* существования конфликта являются:

- взаимодействие двух или более субъектов;
- взаимозависимость субъектов, побуждающая их участвовать во взаимодействии;
- наличие различий, лежащих в основе социального взаимодействия;
- осознание данных различий.

*Достаточным условием* существования конфликта выступает несовместимость притязаний сторон (несовместимость интересов или позиций субъектов), нулевая сумма конфликтного взаимодействия: выигрыш одной стороны равнозначен проигрышу другой, а каждый оппонент стремится приобрести для себя что-то за счет оппонента (в отличие от дискуссии экспертов), что ведет к противоборству, как форме такого взаимодействия и непосредственным действиям друг против друга с использованием давления.

### 8.2. Причины конфликтов

В современной конфликтологии выделяют четыре группы причин конфликтов: объективные, организационно-управленческие, социаль-

но-психологические и личностные.

1. Объективные причины конфликтов делятся на социальные, политические, экономические, идеологические и др.

2. Организационно-управленческие причины конфликтов подразделяются на следующие подгруппы:

- структурно-организационные (ошибки в проектировании структуры, изменение структуры, неодинаковая оснащенность рабочих мест, изматывающий темп работы, несоразмерность прав и обязанностей, компетенций и ответственности);

- функционально-организационные (неоптимальные функциональные связи со внешней средой, между структурными подразделениями организации, взаимозависимость задач, неправильное распределение ответственности, ограниченность ресурсов, которые нужно делить, неудовлетворительные коммуникации, т. е. отсутствие, искаженность или противоречивость информации);

- личностно-функциональные (неполное соответствие работника занимаемой должности по моральному, профессиональному и другим качествам, противоречивость должностных инструкций, противоречивость профессиональных и личных требований);

- ситуативно-управленческие (ошибки в принятии и исполнении управленческого решения).

3. К социально-психологической группе причин конфликтов относятся следующие:

- естественное столкновение интересов людей в процессе их жизнедеятельности;

- конфликт ценностей (между свободой и равенством, справедливостью и неравенством, коллективизмом и индивидуализмом, ксенофобией (вражда к иностранцам) и открытостью к миру, демократией и авторитарностью, а также стремлением к общественной собственности и ориентацией на частную собственность);

- потери и искажение информации в процессе межличностной и межгрупповой коммуникации (недостаток словарного запаса, времени для общения, внимания или понимания, невозможность высказать понимание из-за бессознательных причин);

- разбалансированное ролевое взаимодействие людей (пересечение транзакций);

- выбор разных способов оценки результатов деятельности (существует 5 способов оценки: сравнение с идеальным положением дел, требование к данной деятельности по нормативам, степень достижения цели деятельности, сравнение с результатами, достигнутыми другими людьми при выполнении той же деятельности, сравнение с по-

ложением дел в начале деятельности; при этом, оценивая других людей, используются способы 1–4, оценивая же себя, – способы 4 и 5);

- разный подход к оценке одних и тех же событий, внутригрупповой фаворитизм, соревнование и конкуренция, ограниченная способность к децентрации (изменение собственной позиции в результате сопоставления с позицией других людей);

- концепция депривации (состояние, при котором расходятся между собой ожидания людей и возможности их удовлетворения);

- стремление больше брать, чем отдавать;

- стремление к власти;

- психологическая несовместимость.

4. К личностным причинам конфликтов относятся следующие: субъективная оценка поведения партнера как недопустимого (возможное поведение оценивается как желательное, допустимое, нежелательное и недопустимое; к разным людям у различных людей разный подход из-за стремления к власти, эгоизма, реального настроения); низкая конфликтостойчивость, плохое развитие эмпатии, неадекватный уровень притязаний, акцентуации характера.

### **8.3. Функциональность конфликта**

Под *функцией конфликта* понимается та роль, которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: индивидам, социальным группам, организациям. Это влияние имеет двойственный и противоречивый характер, что связано с отсутствием четких критериев различия конструктивных и деструктивных конфликтов (трудно дать обобщенную оценку конфликту, так как степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития, и необходимо учитывать, для кого из участников он конструктивен, а для кого деструктивен).

Конструктивные функции конфликта, существующие в конкретных случаях и в определенных отношениях, можно разделить на общие функции (проявляющиеся на различных уровнях социальной системы) и функции на личностном уровне.

*Общие конструктивные функции* конфликта включают устранение противоречия в функционировании коллектива; создание и поддержание баланса сил (в том числе власти); социальный контроль за соблюдением правил, общепринятых норм и ценностей; создание новых социальных норм и институтов, обновление существующих; установление неформальной иерархии в группе или обществе; более глубо-

кое познание участниками конфликта друг друга; снятие синдрома покорности у подчиненных; диагностика возможных оппонентов, парадокс Зиммеля (заключается в том, что наиболее эффективным средством предотвращения борьбы является точное знание сравнительной силы обеих сторон, которое очень часто может быть получено только в результате самого конфликта); улучшение качества деятельности; повышение авторитета участника в случае его победы; активизация социальной жизни; обозначение нерешенных проблем; актуализация гуманистических ценностей; способствование сплочению группы перед внешней опасностью.

*Конструктивные функции* конфликта на личностном уровне включают познавательную функцию по отношению к тем людям, которые принимают в нем участие; самопознание и коррекцию самооценки; ослабление психической напряженности; способствование развитию личности; адаптацию и социализацию индивидов в группе; способ самоутверждения и самореализации; возможность избавиться от проблем, развитие личности.

*Общие деструктивные функции* конфликта включают большие материальные, эмоциональные затраты на участие в конфликте; значительное ухудшение настроения участников, возможно болезни; разрушение межличностных отношений, нарушение системы отношений; увольнение сотрудников, ухудшение социально-психологического климата, ухудшение качества совместной деятельности, снижение дисциплины; представление о побежденных группах и людях как о врагах; снижение сплоченности группы; насилие над людьми и гибель людей.

*Деструктивные функции* конфликта на личностном уровне включают ухудшение качества индивидуальной деятельности, разочарование в своих способностях, снижение самооценки; способствование социальной пассивности личности; потеря прежней мотивации, разрушение ценностных ориентаций и разрушение целостности личности.

Кроме формы влияния, конфликт может иметь явные и латентные (скрытые) *последствия*, что позволяет также выделить явные и латентные функции конфликта. Явные функции характеризуются тем, что последствия конфликта совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты. Скрытые функции – это такие функции, при которых последствия конфликта обнаруживаются лишь спустя какое-то время и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта.

## 8.4. Структурные элементы конфликта

Для анализа конфликта необходимо определить его составные части, или элементы структуры конфликта. Несмотря на то, что конфликт – это всегда процесс, любой конфликт характеризуется определенным инвариантом его элементов, образующих внутреннюю структуру конфликта как целостного явления.

Прежде всего, выделяют стороны конфликта и участников конфликта.

**Стороны конфликта.** В любом конфликте есть конфликтанты – это как минимум две конфликтующие стороны, к которым относятся отдельные индивиды и группы. Конфликты могут быть многосторонними, когда во взаимодействии участвуют более двух сторон. Конфликтантов могут различать по объективным характеристикам (ролям и рангам позиций).

**Роли** – некая идеальная модель совокупности прав и обязанностей. Роли различаются по включенности в конфликт, которая может быть следующей:

- прямой и активной, по которой можно определить субъектов (оппонентов) конфликта;
- косвенной и вспомогательной, по которой можно определить тех, кто их явно или неявно поддерживает (участники конфликта).

**Участники конфликта** делятся на прямых и косвенных. Среди прямых участников выделяют инициатора или зачинщика конфликта.

Косвенные участники конфликта характеризуются ролевым поведением. К косвенным участникам конфликта относятся:

- подстрекатель (провокатор), цель которого спровоцировать конфликт для достижения собственных интересов;
- посредник, медиатор, судьи, содействующие уменьшению остроты или полному прекращению конфликта;
- пособник, союзник или группа поддержки, поддерживающие ту или иную сторону или обе стороны одновременно;
- организатор конфликта – тот, кто его планирует и руководит его протеканием;
- жертва конфликта.

В реальном конфликте действительные оппоненты могут не проявлять свое участие, а скрываться за второстепенными участниками (подмена, маскировка субъекта). Кроме того, трудность с определением участников и субъектов конфликтного взаимодействия связана с динамичностью этого процесса: на одном этапе человек или группа может выступать инициатором конфликта, а к концу переместиться в категорию жертв.

Помимо ролей, субъекты и участники конфликта характеризуются *рангом позиции*, занимаемой одной из сторон по отношению к противоборствующей стороне. Оппонент первого ранга – человек, выступающий от своего собственного имени и преследующий собственные интересы; оппонент второго ранга – отдельные индивиды, преследующие групповые интересы; оппонент третьего ранга – структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп; оппонент четвертого ранга – государственные структуры, выступающие от имени закона.

Кроме перечисленных объективных характеристик сторон конфликта, им присущи и субъективные характеристики.

*Образ конфликтной ситуации* – отображение предмета конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия. Степень соответствия образа конфликтной ситуации (КС) реальности может быть разной: КС объективно существует, но не осознается участниками (конфликт не наступает до осознания); КС объективно существует, но осознается участниками с теми или иными отклонениями (частично понятый конфликт); КС объективно не существует, но осознается участниками как конфликтная (ложный конфликт); КС объективно существует и при этом адекватно осознается участниками. В психологии известна теорема Томаса: если ситуация воспринимается людьми в качестве реальной, то реальными будут и ее последствия.

*Мотивы конфликтующих сторон* – это внутренние побудительные силы, которые подталкивают субъектов к конфликту.

*Интересы конфликтантов* выражаются в эмоциональном состоянии, связанном с осуществлением познавательной деятельности и характеризующимся побудительностью этой деятельности, преимущественной ее направленностью на какой-либо объект.

*Позиции конфликтующих сторон* выражаются в том, о чем заявляют друг другу стороны конфликта. Интересы от позиций отличаются по наличию побуждения.

Помимо вышперечисленных, выделяют и иные структурные элементы конфликта. Прежде всего, это зона разногласий, или предмет конфликта.

*Предмет конфликта* – это то, из-за чего возникает конфликт, объективно существующая или воспринимаемая в качестве таковой проблема, служащая основой конфликта; это то противоречие, ради разрешения которого стороны и вступают в конфликт.

*Объект конфликта* – конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта. Это материальная (ресурс), духовная (идея, норма, принцип и т. д.) или социальная (власть) ценность, к облада-

нию или пользованию которой стремятся оба оппонента. Условием конфликта является притязание одной из сторон на неделимость объекта, владение им.

Существует три типа объектов конфликта:

- объекты, которые не могут быть разделены на части; владеть ими совместно с кем-нибудь невозможно;
- объекты, которые могут быть разделены на части в различных пропорциях;
- объекты, которыми участники конфликта могут владеть совместно (это ситуация мнимого конфликта).

Между объектом и предметом конфликта есть различия, заключающиеся в следующем:

1. В общем смысле объект конфликта – это та сторона реальности, которая вовлечена в процесс взаимодействия с субъектами конфликта. В отличие от этого предмет конфликта – это различия, разногласия, которые возникают между взаимодействующими сторонами и которые они пытаются разрешить посредством противоборства.

2. Объект конфликта может быть истинным или ложным, потенциальным или актуальным, ложным, иллюзорным, смещенным и т. д. Предмет конфликта всегда реален и актуален.

3. Объект конфликта может быть как явным, так и латентным, тогда как предмет всегда проявляется отчетливо.

**Окружающая среда** – совокупность объективных условий конфликта. С точки зрения уровней социальной системы различают макро- и микросреду. Макросреда – это совокупность условий взаимодействия людей, влияющих на большие социальные группы и государства. Микросреда влияет на малые группы, внутриличностное самочувствие и межличностное взаимодействие. По природе составляющих ее компонентов можно выделить физическую среду (географическая, климатическая, экологическая и др.) и социальную среду (социальные условия, в которых развивается конфликт, включая его косвенных участников). Поэтому можно говорить о том, что каждый конфликт имеет следующие характеристики: пространственные (географические границы, сферы возникновения и проявления конфликта, условия и повод возникновения, конкретные формы проявления, средства и действия, которыми пользуются субъекты, результат конфликта); временные (длительность, частота, повторяемость, продолжительность участия каждого субъекта, временные характеристики каждого из этапов); социально-пространственные (количество участников и интересы людей, втянутых в конфликт).

## 8.5. Классификация конфликтов. Типологии конфликтов

Существуют различные классификации конфликтов.

*По сфере возникновения и развития* конфликты можно разделить на следующие виды:

- деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей;
- личные, затрагивающие неофициальные отношения.

Пока конфликт еще не «созрел», он является скрытым, что затрудняет процесс управления им или его разрешения. В противном случае конфликт считается открытым. Открытый конфликт находится под контролем руководства, поэтому он менее опасен для организации, в то время как скрытый незаметно подтачивает ее основы, хотя внешне может казаться, что все нормально. Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги.

*По характеру* конфликты принято делить следующим образом:

- объективные, связанные с реальными проблемами и недостатками, возникающими в процессе функционирования и развития организации;
- субъективные, обусловленные различием индивидуальных оценок тех или иных событий, отношений между людьми и т. д.

Конфликты могут классифицироваться *по типам*:

- по типу причины (противоречия), вызвавшей конфликт: внутренние и внешние, антагонистические и неантагонистические, главные и второстепенные, основные и неосновные (различие состоит в том, что основные конфликты проявляются на всем временном промежутке или во всех сферах, а главные – на конкретном промежутке или в одной сфере);
- по сфере проявления: экономические, политические, идеологические, социальные (национальные, этнические, религиозные, межнациональные, организационные (социально-трудовые), экологические, демографические, конфликты культуры и духовных ценностей, деловые, эмоциональные (например, столкновение в очереди или в транспорте, когда есть одна «заведенная» личность), финансовые, торговые, бытовые, семейные;
- по степени длительности и напряженности: бурные и быстротекущие, острые и длительные, слабовыраженные и вялотекущие, слабовыраженные и быстротекущие;
- в зависимости от субъективного конфликтного взаимодействия: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, меж-

групповые (от микрогруппы до межнациональных взаимодействий);

- по социальным последствиям: конструктивные, деструктивные;
- по объекту конфликта: реалистичные (предметные), нереалистичные (беспредметные);
- по рангу участников: горизонтальные, вертикальные, диагональные (отношения – косвенная подчиненность), смешанные;
- по количеству и характеру факторов: однофакторные, многофакторные и кумулятивные (много факторов, усиливающих друг друга), конфликты амбиций, конфликты достижения наименьшего зла;
- по характеру протекания: канализируемые (предполагающие ограниченную сферу соперничества) и эскалирующие (при расширяющейся сфере взаимодействия);
- по временным параметрам: единичные, периодические, частые или скоротечные, длительные, затяжные;
- по форме проявления (степени выраженности): открытые, скрытые, потенциальные;
- по способу разрешения: компромиссные, антагонистические;
- по масштабу проявления: локальные, общие;
- в зависимости от начала конфликта: спонтанные, инициированные, спровоцированные;
- по характеру причины: объективные, субъективные;
- в зависимости от последствий конфликта: непосредственные (касающиеся только участников) и опосредованные (касающиеся иных членов общества), целесообразные и нецелесообразные (в зависимости от достигнутых целей);
- по психической форме проявления: эмоциональные, рациональные, иррациональные (сверхразумные);
- по форме борьбы: мирные и немирные;
- в зависимости от нормативной регуляции: институционализированные (дуэль), неинституционализированные (ссора в метро);
- в зависимости от потребностей субъектов взаимодействия: ресурсные (материальные), статусно-ролевые (социальные), конфликты ценностей, норм, принципов (духовные).

Кроме того, выделяют особые конфликты:

- пустые (ложные), у которых нет предмета (просто из-за плохого самочувствия или непонимания ситуации);
- смещенные, в которых разными сторонами дается разная интерпретация сути конфликта (для одной стороны конфликт профессиональный, для другой – административный конфликт).

## **8.6. Динамика конфликта. Этапы конфликта**

Динамика конфликта включает в себя понятия этапов конфликта и его фаз. *Динамические характеристики* – это все изменения, происходящие в конфликте, все особенности развития данного процесса. *Этапы конфликта* отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения до разрешения. Выделяют шесть этапов конфликта:

1. Предконфликтная стадия – конфликтная ситуация или потенциальный конфликт. Нарастание социальной напряженности или формирование конфликта характеризуется осознанием несовместимости интересов и позиций, консолидацией сторон конфликта, выдвижением требований к оппоненту.

2. Инцидент.

3. Эскалация конфликта – конфликтные действия или расцвет конфликта, а также его развитие.

4. Сбалансированное противодействие.

5. Завершение конфликта – угасание или преобразование конфликта.

6. Послеконфликтная стадия.

В научной литературе часто стадии 3, 4 и 5 именуется стадиями открытого конфликта или конфликтом в узком смысле слова. Тогда стадии 1–6 – это широкое понимание конфликта. Стадии 3 и 4 называют стадиями дифференциации, стадии 5 и 6 – интеграции.

Схематично течение конфликта можно отразить следующим образом: начальная фаза, фаза подъема (1), пик конфликта (2), фаза спада (3). Фазы могут повторяться циклически: 1–2–3–1–2–3–1–2–3.

Возможность разрешения конфликта различна: на начальной фазе – 92%, на фазе подъема – 46%, на фазе пика конфликта – 5%, на фазе спада – 20%.

Необходимо рассмотреть этапы конфликта.

1. *Конфликтная ситуация* – это развитие конфликта в конкретный временной период, характеризующееся накопившимися различиями, которые связаны с деятельностью субъектов социального взаимодействия и создают почву для реального противоборства между ними.

Конфликтная ситуация характеризуется неудовлетворенностью (персонификация реальных или предполагаемых виновников своей неудовлетворенности и осознание неразрешимости сложившейся ситуации обычными способами взаимодействия) и социальной (психической) напряженностью.

Социальная напряженность – это эмоциональное состояние группы или общества в целом, вызванное давлением природной или социальной среды и продолжающееся, как правило, в течение более или ме-

нее длительного времени.

Каждая из сторон воспринимает конфликтную ситуацию в зависимости от степени значимости доконфликтной ситуации, степени осознания собственных интересов и готовности пойти на риск ради их удовлетворения, восприятия противоположной стороны, способности учи-

тывать ее интересы.

Психологи Х. Корнелиус и Ш. Фэйр выделяют своеобразные сигналы конфликта:

- дискомфорт (еще ничего не сказано, проблема не ясна, но появляется ощущение, что что-то идет не так, как нужно);
- инцидент (появляется первое столкновение, но оно не воспринимается как типическое, поэтому на него еще не вырабатывается реакция);
- непонимание (участники начинают формировать негативный имидж друг друга, происходит идеологическое оформление конфликта);
- напряжение (к негативному имиджу добавляются негативные отношения, которые становятся постоянными);
- кризис (нормальное функционирование уже невозможно, поскольку обе стороны находятся в ожидании радикальных шагов).

Латентные функции конфликта могут быть выделены и изучены только после факта, выводящего конфликт в зону открытого противостояния – инцидента. Схематично конфликт можно представить следующим образом:

*Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент.*

2. *Инцидент* – это конфликтный эпизод, завязка конфликта, ситуация взаимодействия, в которой происходит столкновение интересов или целей участников. Именно с этого эпизода конфликт становится для оппонентов реальностью, в этот момент происходит осознание собственной включенности в конфликт.

Инцидент информационный – событие, которое помогло (прямо или косвенно) хотя бы одному из взаимодействующих субъектов осознать отличие (полное или частичное) его интересов и позиции от интересов и позиции других участников взаимодействия.

Инцидент – это деятельностный повод для объявления (афиширования) конфронтационных действий, связанных с различием интересов и позиций, стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта.

Инцидент может быть *спровоцированным*, но чаще *спонтанным*, т. е. это последняя капля, которая переполнила чашу терпения; здесь человек узнает о границах своей толерантности.

Инцидент может быть *скрытым* (проходящим на уровне эмоционального переживания, не проявляемого вовне) или *открытым* (на грани каких-то действий или представляющим собой серию таких действий).

Инцидент демонстрирует участникам наличие проблемы, суть которой им может быть и неясна, но наличие которой осознается. Конфликт, начавшийся с инцидента, может им и закончиться. В одних случаях так происходит потому, что конфликтанты расстаются, чтобы больше не встречаться. В других случаях конфликт исчерпывается инцидентом, так как оппонентам удается в ходе инцидента разрешить свои проблемы. Особым случаем является *острый* конфликт, когда речь идет об угрозе физической расправы. Такой конфликт может завершиться гибелью одной из сторон или выведением ее из строя. Но при нормальном ходе развития событий инцидент перерастает в эскалацию.

Кроме того, выделяют такое понятие как конфликтогены.

*Конфликтогены* – это факторы, способствующие возникновению и развитию конфликта, к их числу относятся слова, интонации, невербальные проявления, действия (или бездействия), которые могут провоцировать возникновение или эскалацию конфликта. Можно говорить о поведенческих, ролевых и личностных конфликтогенах.

3. *Эскалация конфликта* – это прогрессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов выше по интенсивности, чем предыдущие.

Внешний план эскалации конфликта может быть описан с помощью теории симметричного схизмогенеза. Схизмогенез – это изменение индивидуального поведения, происходящее в результате накопления опыта взаимодействия между индивидами. Различают два варианта схизмогенеза: дополнительный и симметричный.

*Дополнительный* схизмогенез развивается тогда, когда взаимодействие строится по принципу взаимодополнения действий (настойчивость первого оппонента, уступчивость второго или наступательные действия и оборона).

*Симметричный* схизмогенез развивается тогда, когда субъекты используют одинаковые поведенческие модели (на действие первого оппонента второй отвечает действием той же направленности, но более интенсивным).

Эскалация конфликта происходит именно по второму варианту. Эскалация может быть непрерывной, с постоянно возрастающей степенью напряженности отношений и силы ударов, которыми обмени-

ваются конфликтанты, и волнообразной, когда напряженность отношений то усиливается, то спадает (периоды активной конфронтации сменяются затишьями, временными улучшениями отношений).

Эскалация также может быть крутой, быстро вздымающейся до крайней точки резких проявлений враждебности, и вялой, медленно разгорающейся, а то и долго держащейся на одном и том же уровне. В последнем случае можно говорить о хроническом, затяжном конфликте.

Причины остановки эскалации могут быть следующие: одной из сторон удалось одержать верх в противостоянии; первая сторона может воспользоваться односторонним преимуществом над второй и завершить конфликт в свою пользу; одна из сторон по какой-то причине во время конфликта решает добровольно уступить, не считая более продолжение эскалации приемлемым для себя вариантом; одна из сторон по какой-то причине во время конфликта решает устранить от него и начать использовать стратегию избегания, не считая более продолжение эскалации приемлемым для себя вариантом; наступает мертвая точка в противостоянии.

4. *Этап баланса сил (мертвая точка, тупик)* конфликта – это равновесие, вызванное неэффективностью предпринимаемых шагов и осознанием пирровой (ложной) победы, паралич действий, поиск новых подходов и смена лидеров, переоценка собственных интересов, затухание противоборства, перемирие, начало переговоров.

Мертвая точка – это остановка в процессе сталкивания и противостояние сталкиванию. Причинами возникновения мертвой точки в конфликте становятся провал тактики противостояния, истощение необходимых ресурсов (энергия, деньги, время), потеря социальной поддержки.

Первоначально на этой стадии ничего не происходит в объективном плане, но при этом изменяется отношение одной из сторон к происходящему. Через некоторое время обе стороны приходят к досадному выводу, что преобладание невозможно, но, тем не менее, пока нет желания отдать победу, самоустранившись, или уступить. Но самым важным следствием наступления этого этапа становится понимание хотя бы одной из сторон, что противник – это независимый партнер, с которым придется договариваться, а не только враг. И с этим партнером придется взаимодействовать, что становится первым шагом к переговорному процессу, выходу из конфликта.

5. *Завершение конфликта.* Понятие завершения является более общим и означает любую форму его окончания. Разрешение же предполагает более частный случай завершения конфликта, решения проблемы, ставшей причиной данного взаимодействия. *Разрешение кон-*

фликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта (осуществление действий, направленных на завершение столкновения).

В зависимости от вида конфликта его решением могут заниматься разные службы: руководство организации, администрация предприятия, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет и другие общественные организации, а также отдельные лица, милиция, суд, арбитраж, органы власти, стороны, участвующие в конфликте (тогда речь идет о саморегулировании).

*Регулирование* конфликта является более общим понятием. Регулирование конфликта осуществляется с момента его обнаружения или возникновения и продолжается вплоть до его окончательного преодоления. Разрешение конфликта – это регулирование на последней стадии. Оно изначально ориентировано на окончательное преодоление конфликта, ликвидацию его источников и причин напряженности, уничтожение одной или обеих сторон, достижение согласия и т. д. Регулирование же предполагает достижение компромисса, согласия при соответствующем балансе интересов (возможны ситуации, когда полное разрешение конфликта невозможно или нежелательно), поэтому такой подход более современен. Целью регулирования конфликта может быть не только его прекращение, но и контроль за его протеканием в заданных пределах, без прямых и открытых столкновений (иногда конфликт желателен для стимулирования развития организации или просто нет возможности его прекратить, но есть возможность перевести его в другое русло, заставить участников придерживаться определенных правил). Разрешение конфликта касается завершающей стадии (после столкновения сторон); регулирование же предполагает разрешение противоречия, устранение причины, предупреждение конфликта.

Выделяют понятия цены конфликта и цены выхода из конфликта. *Цена конфликта* складывается из суммы трех величин: затрат энергии, времени и сил на конфликтную деятельность; ущерба, наносимого недружелюбными действиями другой стороны; потерь, связанных с ухудшением общей ситуации.

*Цена выхода из конфликта* – это разность между утратами, с которыми сопряжен выход из конфликта (утрата статуса, перспектив, каких-то приобретений, затрат на реорганизацию, новых возможностей и т. д.), и приобретениями, которые даст выход (освобождение сил для другого поля деятельности, открытие новых возможностей и т. д.). Если приобретения больше, чем утраты, то выгода от прекращения

конфликта очевидна. Но чаще выгоды представляются туманными и гипотетическими, тогда как утраты отчетливо заметны. Для такого случая работает схема сравнения цены конфликта и цены выхода из него: если цена выхода превышает цену участия, имеет смысл продолжить противостояние, в обратной ситуации разумнее прекратить конфликт, остановив бессмысленное увязание в нем.

6. *Послеконфликтная стадия* состоит из двух фаз: частичной и полной нормализации отношений.

Частичная нормализация отношений характеризуется наличием негативных эмоций, не дающих возможности спокойно реагировать на действия противной стороны. Для этой фазы характерны переживания, осмысление своей позиции, коррекция самооценок, уровней притязаний, отношения к партнеру, обострение чувства вины по отношению к нему.

Полная нормализация отношений наступает при осознании сторонами важности дальнейшего конструктивного взаимодействия. На этом этапе наступает пора подведения итогов, оценки результатов достигнутых или утраченных ценностей, отношений, ресурсов. Но при любом раскладе оконченный конфликт влияет как на конфликтантов, так и на социальную среду, в которой протекал конфликт. Последствия конфликта важны для всех.

## **8.7. Внутриличностный конфликт, его показатели и причины**

Внутриличностный конфликт рассматривается как состояние структуры личности, когда в ней одновременно существуют противоречивые и взаимоисключающие мотивы, ценностные ориентации и цели, с которыми она в данный момент не в состоянии справиться, т. е. выработать приоритеты поведения, основанные на них. *Внутриличностный конфликт* – это состояние внутренней структуры личности, характеризующееся противоборством ее элементов, острое негативное переживание, вызванное борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решений.

*Специфика* внутриличностного конфликта состоит в следующем:

- в особенности структуры конфликта: отсутствие субъектов конфликтного противостояния в лице отдельных личностей или групп; сторонами конфликта становятся различные внутриличностные образования;
- в специфичности форм протекания и проявления: протекает в

форме тяжелых переживаний, сопровождается специфическими состояниями (страхом, депрессиями, стрессом), может вылиться в невроз или психоз;

- в латентности протекания как для окружения, так зачастую и для самого индивида.

Внутриличностные конфликты можно разделить на две группы, исходя из природы противоречий, лежащих в основе конфликта:

1. Моральные, адаптационные конфликты (результат перехода объективных противоречий во внутренний мир человека).

2. Мотивационные конфликты, неадекватная самооценка (возникают из противоречий внутреннего мира личности как отражение отношения личности к окружающей среде).

Таким образом, можно выделить следующие *характеристики* внутриличностного конфликта:

- внутриличностный конфликт появляется в результате взаимодействия элементов внутренней структуры личности;

- сторонами внутриличностного конфликта выступают одновременно существующие в структуре личности разноплановые и противоречивые интересы, цели, мотивы и желания;

- внутриличностный конфликт возникает только тогда, когда силы, действующие на личность, являются равновеликими (в противном случае человек из двух зол просто выбирает меньшее, из двух благ – большее, а наказанию предпочитает награду);

- любой внутриличностный конфликт сопровождается негативными эмоциями;

- основу любого внутриличностного конфликта составляет ситуация, характеризующаяся противоречивыми позициями сторон, противоположными мотивами, целями и интересами сторон, противоположными средствами достижения целей в данных условиях, отсутствием возможности удовлетворения какой-либо потребности и вместе с тем невозможностью ее устранения.

Следует также добавить, что, как показал З. Фрейд, внутриличностный конфликт может быть не только *осознанным*, но и *неосознанным*, что не делает его менее значимым.

При более конкретном рассмотрении *причин* внутриличностного конфликта их можно разделить на внутренние и внешние.

*Внутренние* причины внутриличностного конфликта коренятся в противоречиях между различными мотивами личности, в рассогласованности ее внутренней структуры. При этом, чем сложнее внутренний мир человека, чем больше развиты его чувства, ценности и приязнания, чем выше его способность к самоанализу, тем в большей степе-

ни личность подвержена конфликту. Среди основных противоречий, вызывающих конфликт, можно выделить следующие:

- противоречие между потребностью и социальной нормой;
- противоречие мотивов, интересов и потребностей;
- противоречие социальных ролей;
- противоречие социальных ценностей и норм.

Различные стороны противоречий по силе своего воздействия на личность должны быть примерно равными и должны приобрести глубокий личностный смысл.

*Внешние причины* внутриличностного конфликта могут быть обусловлены положением личности в группе, положением личности в организации, положением личности в обществе.

Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные *положением личности в группе*, характеризуются невозможностью удовлетворения каких-либо важных, имеющих в данной ситуации глубокий внутренний смысл и значение для личности потребностей и мотивов. В этой связи выделяются четыре вида ситуаций, вызывающих внутриличностный конфликт: физические преграды, препятствующие удовлетворению основных потребностей; отсутствие объекта, необходимого для удовлетворения испытываемой потребности; биологические ограничения; социальные условия.

*На уровне организации* внешние причины, вызывающие внутриличностный конфликт, могут быть представлены такими видами противоречий, как противоречие между большой ответственностью и недостаточными правами для ее реализации; противоречие между жесткими требованиями по срокам и качеству выполнения задания и плохими условиями труда; противоречие между двумя взаимоисключающими требованиями или заданиями; противоречие между жестко поставленной задачей и плохо прописанными механизмами и средствами ее выполнения; противоречие между производственными требованиями, нормами и традициями в организации, с одной стороны, и личными ценностями или потребностями – с другой; противоречие между стремлением к творчеству, карьере, самоутверждению и возможностями реализации этого в рамках организации; противоречие, вызванное несовместимостью социальных ролей личности; противоречие между стремлением к прибыли и нравственными нормами.

Внешние причины внутриличностного конфликта, обусловленные *положением личности в обществе* (характер общественного строя, социальная структура общества, его политическое устройство и показатели экономической жизни), характеризуются субъективной неразрешимостью ситуации.

## **8.8. Способы завершения внутриличностных конфликтов, факторы и механизм разрешения личностного конфликта**

*Способы завершения* внутриличностных конфликтов могут быть бессознательными или сознательными. Бессознательные способы связаны с использованием механизмов внутриличностной защиты (идеализация, вытеснение, уход, сублимация и т. д.). Сознательные способы определяются следующими вариантами: переориентация – изменение притязаний в отношении объекта, вызвавшего проблему; компро-

мисс – осуществление выбора в пользу какого-либо варианта и его реализация; коррекция – изменение «Я-концепции» в направлении достижения адекватного представления о себе.

*Последствия* внутриличностных конфликтов могут быть конструктивными и деструктивными.

1. *Конструктивные* последствия характеризуются максимальным развитием конфликтующих структур и минимальными личностными затратами на его разрешение. Это один из механизмов гармонизации личностного развития (усложнение психической жизни, переход ее на другой уровень функционирования, развитие морального чувства, осознание себя личностью). В результате разрешения конфликта закаляется характер, формируются решительность, устойчивость поведения, стабильная направленность личности, адекватная самооценка.

2. *Деструктивные* последствия – это усугубление раздвоения личности, перерастание в жизненные кризисы, развитие невротических реакций (угроза эффективности деятельности, торможение развития личности, утрата уверенности в своих силах, формирование устойчивого комплекса неполноценности, деструкция существующих межличностных отношений в виде повышенной агрессивности, тревожности и раздражительности; перерастание внутриличностного конфликта в невротическую форму). Присущие конфликту переживания занимают центральное место в системе отношений человека, и он не может изменить конфликт так, чтобы исчезло патогенное напряжение и был найден рациональный выход из сложившегося положения.

Общее значение конфликтов в жизни личности таково, что в психологическом конфликте может измениться сама структура личности, ее отношения (острая форма развития личности).

*Отрицательные последствия внутриличностного конфликта.* Внутриличностный конфликт носит деструктивный характер, когда

личность не может найти выход из сложившейся конфликтной ситуации, не в состоянии вовремя и положительно разрешить противоречия внутренней структуры. В общем плане можно выделить следующие отрицательные последствия внутриличностного конфликта, касающиеся состояния *самой личности*: прекращение развития личности, начало деградации; психическая и физиологическая дезорганизация личности; снижение активности и эффективности деятельности; состояние сомнения, психической подавленности, тревожности и зависимости человека от других людей и обстоятельств, общая депрессия; появление агрессии или, напротив, покорности в поведении человека в качестве защитных реакций на внутриличностный конфликт; появление неуверенности в своих силах, чувства неполноценности и никчемности; разрушение смыслообразующих жизненных ценностей и утрата самого смысла жизни.

Отрицательные последствия внутриличностного конфликта касаются не только состояния самой личности, ее внутренней структуры, но и ее взаимодействия с *другими людьми в группе* (в семье, школе, вузе, организации и т. д.). Такими негативными последствиями могут быть: деструкция существующих межличностных отношений; неожиданное обособление личности в группе, молчание, отсутствие увлеченности – все то, что в психологии получило название отступления; повышенная чувствительность к критике, пугающая информация (критиканство, ругательства, демонстрация своего превосходства); девиантное (отклоняющееся) поведение и неадекватная реакция на поведение других; неожиданные, нелогичные вопросы, а также ответы невпопад, приводящие собеседника в замешательство; жесткий формализм (буквоедство, формальная вежливость, слежение за другими); поиск виноватых, обвинение других во всех грехах или, напротив, самобичевание.

Если внутриличностный конфликт вовремя не разрешается, то он может привести к более тяжелым последствиям, наиболее сильными из которых являются стресс, фрустрация и невроз.

*Неврозы* (от греч. *neuron* – нерв) – это группа наиболее распространенных нервно-психических расстройств, имеющих психогенную природу. В основе неврозов лежит непродуктивно разрешаемое противоречие между личностью и значимыми для нее факторами действительности. Глубокий внутриличностный конфликт, который личность не в состоянии разрешить положительно и рационально, – важнейшая причина неврозов. Эта невозможность разрешения конфликта сопровождается возникновением болезненных и тягостных переживаний неудач, неудовлетворенных потребностей, недостижимости

жизненных целей, потери смысла жизни и т. д. Появление невротоз означает, что внутриличностный конфликт перерос в *невротический конфликт*.

Таковы основные отрицательные последствия внутриличностного конфликта. Но самое главное состоит в том, что он может стать причиной суицида (самоубийства).

*Позитивные последствия внутриличностного конфликта.* Продуктивный внутриличностный конфликт может быть важным способом развития личности; через конфликт происходит становление характера, воли и всей психической жизни личности.

Если рассматривать положительные последствия внутриличностного конфликта более конкретно, то можно выделить следующие: конфликты способствуют мобилизации ресурсов личности для преодоления существующих препятствий ее развития; конфликты помогают самопознанию личности и выработке ее адекватной самооценки; внутриличностный конфликт закаляет волю и укрепляет психику человека; конфликт является средством и способом саморазвития и самореализации личности. Преодоление конфликтов дает личности ощущение полноты жизни, делает ее внутренне богаче, ярче и полноценнее.

Поскольку внутриличностных конфликтов избежать невозможно, то следует научиться создавать условия, предупреждающие их негативные последствия, использовать многообразные способы их профилактики и вовремя разрешать дисфункциональные конфликты в том случае, если они уже возникли.

Существуют *всеобщие (общесоциальные) условия и способы предупреждения внутриличностных конфликтов*. Они связаны с установлением прогрессивной социальной структуры общества, гражданского общества, правового государства и касаются изменений, происходящих на макроуровне социальной системы.

*Разрешение (или преодоление) внутриличностного конфликта* – это снятие внутреннего напряжения личности, преодоление противоречий между различными элементами ее внутренней структуры и достижение состояния внутреннего равновесия, стабильности и гармонии. Разрешение конфликта носит позитивный характер и приводит к развитию личности, ее самосовершенствованию.

## **8.9. Межличностные конфликты и их специфика**

*Межличностный конфликт* – это ситуация противоречий, разно-

гласий, столкновений между людьми; противостояние участников, воспринимаемое и переживаемое ими как значимая психологическая проблема, требующая своего разрешения и вызывающая активность сторон, направленную на преодоление возникшего противоречия в интересах одной или обеих сторон. Во всех ситуациях межличностных конфликтов выделяются два взаимосвязанных аспекта:

- *содержательная сторона* конфликта, т. е. предмет спора, вопрос, вызывающий разногласия;

- *психологическая сторона* конфликта, связанная с личностными особенностями его участников, их личными взаимоотношениями, эмоциональными реакциями на причины конфликта, на его ход и друг на друга.

Межличностные конфликты характеризуются следующими *специфическими особенностями*: противоборство людей осуществляется здесь и сейчас, непосредственно, лицом к лицу, на основе личных мотивов; проявляется весь спектр известных причин; субъекты взаимодействия проверяют свой характер, волю, способности, интеллект и другие индивидуально-психические особенности. Конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами: затрагиваются интересы не только конфликтующих, но и тех, кто непосредственно связан с этими субъектами либо служебными, либо межличностными отношениями.

Различают несколько *видов основных факторов* межличностных конфликтов:

- Информационные факторы (неприемлемость информации для одной из сторон, неполные и неточные факты, слухи, невольная дезинформация, преждевременная информация или информация, переданная с опозданием, ненадежность источников информации, посторонние факты, неадекватные акценты, барьеры коммуникации).

- Поведенческие факторы (неуместность, грубость, бестактность, стремление к превосходству, проявление агрессивности, эгоизма, нарушение обещаний, произвольное нарушение комфортных отношений).

- Факторы отношений (неудовлетворенность от взаимодействия между сторонами, дисбаланс в отношениях, несовместимость по ценностям, интересам, манерам поведения и общения, различие в образовательном уровне, классовые различия, негативный опыт отношений в прошлом, низкий уровень доверия и авторитетности).

- Ценностные факторы (противоположность принципов поведения, верования и поведения (предрассудки, предпочтения, приорите-

ты), приверженность к групповым традициям, ценностям, нормам, религиозные, культурные, политические и другие ценности, нравственные ценности – представления о добре и зле, справедливости и несправедливости и т. д.).

- Структурные факторы (относительно стабильные объективные обстоятельства, которые трудно поддаются изменению, власть, система управления, право собственности, нормы поведения, правила игры, социальная принадлежность).

В социальной психологии рассматривается *процесс рефлексии*, который предполагает как минимум три позиции, характеризующие взаимное отображение субъектов: сам субъект, каков он есть в действительности; субъект, каким он видит самого себя; субъект, каким он видится другому. С другой стороны, второй субъект имеет те же три схемы. В результате получается процесс удвоенного, зеркального взаимоотражения субъектами друг друга.

Адекватному восприятию одним человеком другого мешают сложившиеся стереотипы (упрощенные образы определенных социальных типов, ситуаций и т. д.); существующие установки (готовность, предрасположенность субъекта действовать определенным образом), в том числе конфликтные установки; недоразумения (неправильное понимание одним человеком другого); межличностная несовместимость (взаимная антипатия между партнерами, сложившаяся на основе несовпадения социальных установок, ценностных ориентаций, интересов, мотивов, характеров, темперамента).

Межличностные конфликты могут протекать в форме соперничества, спора, дискуссии.

*Конструктивные последствия* межличностных конфликтов заключаются в прояснении взаимоотношений между людьми, нахождении способов улучшения взаимоотношений, создании общности людей, причастных к решению проблемы, расширении сферы сотрудничества на другие области, ускорении процесса самоосознания.

*Деструктивные последствия* межличностных конфликтов проявляются в случае, если столкновение выходит за пределы предметно-содержательной сферы в плоскость личностно-эмоциональную (призрачность выигрыша в виду осложнения личных отношений, снижение самооценки проигравшей стороны, напряженные послеконфликтные отношения, отрицательное влияние на здоровье).

## **8.10. Структурные конфликты, их причины. Диагностическая модель организационного конфликта Л. Гринхелга**

*Структурные конфликты* – конфликты, возникающие между структурными подразделениями из-за противоречий в задачах, решаемых сторонами конфликта. Обычно причинами таких конфликтов могут быть распределение ресурсов, неудовлетворительные коммуникации, различия в целях, неудовлетворительные условия труда, нарушения договорных обязательств или трудового законодательства.

Психологом Л. Гринхелгом была предложена *модель диагностики организационных конфликтов*, в которой выделяют следующие составляющие:

1. *Предмет спора*. Важно определить, является ли он «делом принципа» или затрагивает отдельные разногласия сторон. В той степени, в какой конфликт связан с отдельными разногласиями сторон, он легче поддается конструктивному разрешению.

2. *Размер ставок*. Необходимо знать, какова ценность того, что может быть потеряно участником конфликта в случае неудачного для него исхода. Л. Гринхелг считает, что люди могут преувеличивать реальную ценность «ставки», если они вовлечены в противоборство с ориентацией на выигрыш или если исход конфликта может стать прецедентом для последующих ситуаций.

3. *Характер и степень взаимозависимости участников в данном конфликте* определяется тем, связывает ли участников «строгое соперничество», когда выигрыш одной стороны означает проигрыш другой, в связи с чем возникает жесткая тенденция следовать только своим интересам, или же может быть найдено решение, при котором стороны могут обоюдно выиграть от решения конфликта. Отношения по типу нулевой суммы (одна сторона выигрывает за счет другой) делают конфликт трудно разрешимым.

4. *Характер отношений сторон* определяется с точки зрения того, являются ли они эпизодическими (ограниченными данной ситуацией – одиночная транзакция) или участников конфликта связывают длительные отношения. Последнее обстоятельство будет способствовать более успешным поискам решения.

5. *Структура сторон*. Для организационных конфликтов важной с точки зрения легкости или трудности разрешения конфликтов является такая характеристика как наличие сильных лидеров противостоящих сторон. Сильный лидер способен объединить своих сторонников для принятия соглашения. Он может занимать жесткую позицию в переговорах и вести жесткий торг, но обеспечивает выполнение принятых соглашений. Позиция слабого лидера может оспариваться несогласными с ним членами группы, в результате чего противостояние

изменениям и конфликты на этой почве могут приобрести хронический характер.

6. *Участие третьей, нейтральной стороны.* Если третья сторона активно не вовлечена в диалог между участниками конфликта, само ее присутствие способно сдерживать некоторые деструктивные проявления, прежде всего, эмоционального характера в конфликтном взаимодействии сторон. Позитивное влияние потенциально будет более сильным, чем более престижно. Третья сторона является влиятельной, вызывающей доверие и нейтральной.

7. *Воспринимаемый прогресс конфликта.* Необходимо определить, существует ли возможность равной «цены» конфликта для обеих сторон или же одна из них чувствует себя более пострадавшей. Последнее обстоятельство затрудняет поиски выхода. Хотя этот счет и определяется субъективно, стороны хотят быть убеждены, что общий счет примерно равный и что каждый уже достаточно пострадал.

## **8.11. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов**

Различают такие методы разрешения конфликта, как структурные и межличностные.

*Структурные методы* разрешения конфликта направлены, главным образом, на его предупреждение и представляют собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

В общем виде структурные методы разрешения конфликта включают следующие четыре основных варианта:

- разъяснение требований к работе;
- использование координационных и интеграционных механизмов;
- установление общеорганизационных комплексных целей;
- использование системы вознаграждений.

Одним из лучших методов управления, предотвращающих негативные последствия является своевременное *разъяснение* того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения в рамках делегированных полномочий и ответственности, четко сформулированной политики и определенных правил поведения в организации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией – это *применение координационных и интеграционных механизмов*. Первый, являясь одним из самых распространенных, представляет собой последовательное применение цепи команд, которая упорядочивает взаи-

модействие людей в рамках установленной иерархии полномочий. Для осуществления интеграции как механизма управления конфликтом и, главное, предупреждения его возникновения, можно использовать создание специальных служб, целевых групп и др.

Эффективным тактическим методом преодоления конфликтной ситуации является установление *общеорганизационных комплексных целей*. Важно, чтобы каждый из участников четко понимал свое место и роль в общем процессе.

Метод *вознаграждения*, который можно использовать для оказания прежде всего положительного влияния на поведение людей, применяется в том случае, если руководитель видит, что отдельные сотрудники эффективно помогают в достижении общеорганизационных целей и стараются подойти к решению проблем комплексно.

К *межличностным методам* разрешения конфликтов относятся следующие:

1. *Избегание (уклонение)*. При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказываний своей позиции, переводя разговор в ответ на предъявленные требования или обвинения в другое русло, на другую тему.

2. *Принуждение (противоборство)*. При данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем пути открытой борьбы за свои интересы, применение власти. Противоборство предполагает восприятие ситуации как победу или поражение, занятие жесткой позиции и проявление непримиримого антагонизма в случае сопротивления партнера, необходимость заставить принять свою точку зрения любой ценой.

3. *Сглаживание (уступчивость)*. Действия, которые предпринимаются при такой стратегии, направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, обеспечение удовлетворенности другого человека путем сглаживания разногласий. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать оппонента, не задевать его чувств, учитывать его аргументы.

4. *Компромисс, сотрудничество*. Здесь действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме. Действия направлены на то, чтобы урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другой стороны, на поиск и выработку в ходе переговоров промежуточных «средних» решений, устраивающих обе стороны, при которых никто особенно

не теряет, но и не выигрывает.

Выбор стратегии компромисса – оптимальный путь к ликвидации противоречий. Благодаря сотрудничеству могут быть достигнуты наиболее эффективные, устойчивые и надежные результаты.

*5. Решение проблемы.* Данная стратегия предполагает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации.

Существуют следующие предложения по использованию этого стиля при разрешении конфликтов:

- определить проблему в категориях целей, а не решений;
- после того, как проблема определена, найти решения, которые приемлемы для обеих сторон;
- сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние на обмен информацией;
- во время общения создать положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

## **8.12. Понятие медиации, или посредничества, принципы медиации**

Медиация (от лат. *mediatio* – посредничество) – это переговоры с участием третьей, нейтральной стороны, которая является заинтересованной только лишь в том, чтобы стороны разрешили свой спор (конфликт) максимально выгодно для конфликтующих сторон.

*Медиация (посредничество)* – процесс, в ходе которого участники конфликта с помощью нейтрального посредника (медиатора) планомерно выявляют проблемы и пути их решения, ищут альтернативы и пытаются достичь консенсуса, который бы соответствовал их интересам. Процесс достижения соглашения остается скрытым от посторонних глаз и не передается огласке. Медиацию следует понимать прежде всего как целенаправленное вмешательство, продвигающее конфликт в сторону его разрешения.

В основе медиации лежат следующие принципы:

1. Желание обеих сторон достичь компромисса.

2. Приведение сторон к достижению согласия по ключевым моментам спора.

3. Осуществление процедуры нейтральным, незаинтересованным посредником-медиатором.

4. Самостоятельное принятие решений сторонами.

5. Содействие поиску нестандартных решений.

6. Полная конфиденциальность процесса и деталей спора как ключевой момент в сохранении конкурентоспособности компании при возникновении споров.

В качестве медиаторов могут выступать кто угодно. Существуют, однако, группы людей, которые в силу их статуса относятся к *официальным медиаторам* – это межгосударственные организации (ООН), государственные правовые институты (арбитражный суд, прокуратура), государственные специализированные комиссии (комиссия по урегулированию забастовок), представители правоохранительных органов (участковый инспектор), руководители структур по отношению к подчиненным, общественные организации (профсоюзы), профессиональные медиаторы-конфликтологи, социальные психологи.

*Неофициальные медиаторы*, к которым можно обратиться за помощью в силу их образования или большого опыта, – это представители религиозных организаций, психологи, социальные педагоги, юристы.

В роли *спонтанных медиаторов* могут выступать свидетели конфликтов, друзья и родственники, неформальные лидеры и коллеги по работе. Но в этом случае нельзя говорить о профессиональной помощи.

К медиатору следует обращаться в следующих случаях: стороны изначально отстаивают взаимоисключающие интересы; все аргументы и средства исчерпаны, но выхода нет; изначально по-разному трактуются критерии оценки (например, законодательство); одной из сторон нанесен серьезный ущерб (психологический или физический); сторонам важно сохранить хорошие отношения; существует временное перемирие, но конфликт не исчерпан; требуется третья сторона для контроля за исполнением соглашения.

### **8.13. Типы медиаторов. Сценарии медиации**

Выделяют пять типов медиаторов: «третейский судья», арбитр, посредник, помощник, наблюдатель.

1. «Третейский судья» обладает максимальными возможностями для решения проблемы. Он изучает проблему всесторонне, и его решение не может обжаловаться.

2. Арбитр обладает значительными возможностями при решении проблем, но стороны могут не согласиться с его решением и обра-

тяться к другому.

3. Посредник играет нейтральную роль. Он обладает специальными знаниями и обеспечивает конструктивное разрешение конфликта, но окончательное решение принадлежит оппонентам.

4. Помощник организует встречу, но не участвует в обсуждении.

5. Наблюдатель своим присутствием в зоне конфликта смягчает его течение.

Первые два типа медиаторов называют высокоавторитарными. Они выгодны, если требуется скорое решение. Если конфликт не слишком напряжен, предпочтительны последние три типа.

Процесс медиации включает три основных *этапа*:

- знакомство с конфликтом (составление карты конфликта);
- работа с конфликтными сторонами (встречи с каждой из сторон, подготовка совместных переговоров);
- ведение переговоров (функции медиатора сводятся к роли ведущего, тренера, педагога и т. п.).

В процессе медиации медиатор осуществляет анализ ситуации и отношений, определение проблемы, разогрев (снятие психологических барьеров), снятие препятствий (эмоциональных барьеров), поиск решения, принятие решения, заключение соглашения, прояснение ситуации (семейный конфликт, конфликт между друзьями).

Важно, чтобы каждая встреча сторон заканчивалась пусть небольшим, но продвижением вперед.

Результаты участия медиатора в разрешении конфликтов различны.

В целом, более чем в 50% случаев влияние третьей стороны на ход конфликта эффективно. Приблизительно в четверти случаев оно никак не отражается на протекании конфликта, а в 10% отмечается отрицательная тенденция. Факторами, увеличивающими положительное влияние медиатора, являются: ориентированность сторон на принятие компромиссного решения, заинтересованность и высокая профессиональная подготовка медиатора, настойчивость действий медиатора, высокая степень напряженности конфликта, скоротечность конфликта.

Выделяют несколько *видов участия* медиатора, к которым относятся следующие:

- Тактика поочередного выслушивания. Эта тактика применяется для уяснения ситуации и выслушивания предложений в период острого конфликта, когда разъединение сторон невозможно.
- Директивное воздействие. В этом случае акцентирование внимания происходит на слабых моментах в позициях оппонентов, цель которого заключается в склонении к примирению.

- Сделка. Посредник стремится вести переговоры с участием обеих сторон.

- Давление на одного из оппонентов. Посредник доказывает одному из оппонентов ошибочность его позиции.

- Челночная дипломатия. Медиатор разделяет конфликтующие стороны и постоянно курсирует между ними, согласуя их решения.

Участвуя в конфликте в качестве медиатора, необходимо соблюдать следующие *правила*:

- быть нейтральным по отношению к оппонентам и подчеркивать это;

- не давать оценок позициям (пусть это делают участники конфликта по отношению друг к другу);

- если настаивают на соблюдении конфиденциальности, то необходимо этому следовать;

- работать с процессом (организовывать его течение, переговоры), а не с решением и не предлагать решения самому;

- ограничить число участников конфликта;

- поговорить конфиденциально с наиболее конфликтной личностью, выявив ее приоритеты, устремления и разъяснив желательную тактику поведения.

Иногда, помимо медиатора, в сложном, масштабном переговорном процессе участвует *рекордер*. Это человек, который записывает ход событий и точки зрения оппонентов так, чтобы те могли их видеть и проверять правильность записи.

## 8.14. Функции медиатора

Медиатор выполняет ряд существенных *функций*.

1. Организация переговоров и создание атмосферы для достижения соглашения (подготовка места проведения переговоров).

Психологи утверждают, что переговоры, медиацию лучше проводить за круглым столом, на столе должны быть ручки и бумага для записей (в ходе медиации это может пригодиться). Медиатор создает необходимую атмосферу для переговоров, разряжает возможное напряжение между сторонами, сообщает сторонам правила, по которым будет проходить процесс медиации, устанавливает регламент работы, рассказывает об этапах проведения медиации, чтобы стороны до начала переговоров представляли себе ход процесса. Медиатор контролирует последовательность ведения переговоров, не позволяет

сторонам вести себя некорректно, постоянно следит за тем, чтобы соблюдались принципы медиации. В случае необходимости медиатор про-

водит с каждой стороной встречу с глазу на глаз – эта встреча носит название «кокус» и представляет собой собеседование медиатора с каждой стороной индивидуально.

## 2. Побуждение стороны к анализу конфликта.

Для медиатора одним из залогов успеха является умение использовать в работе вопросы с тем, чтобы стороны шире взглянули на сложившуюся ситуацию, постарались понять точку зрения своего партнера, объективно оценили свои возможности. Медиатор помогает отделить эмоции от фактических обстоятельств, показывает сильные и слабые стороны позиций сторон, а также последствия, которые могут возникнуть.

## 3. Активное слушание на всех этапах проведения медиации.

Используя техники активного слушания, перефразирования, медиатор помогает сторонам высказать свое мнение о сложившейся ситуации, прояснить все необходимые детали и спорные моменты. Перефразируя все рассказанное ему, медиатор дает возможность самой стороне услышать свой собственный рассказ из его уст, попутно сглаживая все острые углы (некорректные слова, замечания, интонации), что, в свою очередь, даст возможность и второй стороне услышать менее эмоциональный рассказ своего партнера из уст нейтрального человека. Медиатор работает своеобразным переводчиком, постоянно следя за тем, чтобы смысл сказанного стороны понимали одинаково.

## 4. Генерация идеи.

Медиатор помогает сторонам увидеть иные пути разрешения их ситуации. Он должен помочь им начать поиски нового решения ситуации. Но стороны должны найти решение сами, и ответственность за результаты переговоров лежит на них. Медиатор никогда не должен давать сторонам рекомендации, как им следует поступить в сложившейся ситуации.

## 5. Расширение ресурсов сторон.

Медиатор снабжает участников спора информацией или помогает им разыскать необходимую информацию. Вся предоставляемая информация должна содержать только действительные факты и не зависеть от побочных сведений, уточнений и интерпретаций.

## 6. Обучение сторон переговорам.

Медиатор своим примером и своими действиями помогает сторонам вести переговоры с установкой на сотрудничество, пресекает лю-

бые попытки давления, оскорблений и прочего некорректного поведения, создает комфортную атмосферу для переговоров и просит стороны об уважительном отношении друг к другу.

#### 7. Тестирование на реальность.

Во время переговоров медиатор своими вопросами помогает сторонам оценить реалистичность обсуждаемых предложений и принимаемых решений.

#### 8. «Вентиляция эмоций».

Во время проведения медиации, особенно в ее начале, может возникнуть напряжение в беседе сторон. В этом случае для установления и поддержания доброжелательной и рабочей атмосферы медиатор применяет технику «вентиляция эмоций». В определенной ситуации стоит дать сторонам открыто «сбросить» накопившиеся негативные эмоции, но при этом необходимо тщательно контролировать весь этот процесс, чтобы стороны не зашли слишком далеко. Подобный выброс эмоций позволит сторонам избавиться от всего негативного, что у них накопилось за время конфликта. Это может послужить некоей гарантией того, что подобный эмоциональный всплеск не произойдет в момент подписания достигнутого соглашения и не перечеркнет работу каждого участника медиации.

## **ТЕМА 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС И КОНТРОЛЬ НАД НИМ**

### **9.1. Понятие стресса, его содержание, причины и последствия. Понятие стрессоустойчивости**

*Стресс* – это, прежде всего, реакция человеческого организма на изменения в окружающей среде, которые возникают независимо от нашего к ним отношения и заставляют считаться с их присутствием. Смерть близкого человека, рождение ребенка, повышение по службе, потеря работы, новый роман, переезд на новое место жительства, поведение супруга (супруги), детей, бытовые неурядицы, аварии, экологические проблемы, беспокойная обстановка в районе проживания – все это является источником стресса.

*Профессиональный стресс* – это многомерный феномен, выражающийся в физиологических и психологических реакциях на сложную рабочую ситуацию. На данный момент практически в любой профессиональной деятельности наиболее типичны и распространены следующие причины стресса: дефицит времени и высокая ответствен-

ность в сочетании с боязнью совершить ошибку; проблема распределения времени; неясные перспективы профессионального роста и развития карьеры, кризисы ее завершения; социальная значимость, престиж профессии и стремление к ее соответствию внутренним запросам личности; напряженный психологический климат в организации, рабочей группе; изменение характера информационных нагрузок как следствие внедрения в компании IT-технологий.

Очень часто стресс является украшением нашей жизни, добавляя в нее положительные эмоции, и благодаря стрессу мы добиваемся новых результатов, достигаем вершин и испытываем эмоции, которые обогащают нашу жизнь. Именно стресс является побудительным мотивом для созидания и процветания.

Необходимое для нормальной жизни количество стресса различно для разных людей. Одна и та же доза стресса может одного человека подстегнуть к решительным действиям, а другого окончательно сломать.

*Стрессоустойчивость* – показатель стойкости к стрессу, необходимый компонент эффективности управленческой деятельности. Стрессоустойчивость определяется, во-первых, как приобретенное в процессе тренинговых программ свойство личности, и во-вторых, как способность, которая позволяет переносить стресс с минимальными физическими и эмоциональными затратами, а также способность не только хранить высокие показатели психического функционирования и деятельности при растущих стрессовых нагрузках, но и повышать показатели эффективности, производительности деятельности при стрессовом осложнении условий.

Воздействие стресса зависит не столько от душевного состояния индивида, сколько от его отношения к данной проблеме и готовности противостоять проявлениям стресса в различных аспектах жизни, поэтому следует научиться управлять своей реакцией на все виды стресса, с которыми приходится сталкиваться в течение жизни.

Когда компенсаторные способности человеческого организма истощаются, то возможны следующие *отрицательные последствия стресса*: снижение концентрации и сужение поля внимания, возрастание отвлекаемости, снижение емкости кратковременной и долговременной памяти, увеличение числа ошибок, возрастание физического и психического напряжения, усугубление существующих личностных проблем, ослабевание моральных и эмоциональных ограничений, нарушение сна, возникновение депрессии, злоупотребления курением, лекарствами, наркотиками, падение уровня энергии, уменьшение интереса к жизни и энтузиазма к работе, игнорирование новой инфор-

мации, появление цинизма в отношении клиентов и коллег, усиление стремления переложить ответственность на других, возможность проявления угрозы покончить жизнь самоубийством.

Стресс бывает ресурсный и нересурсный.

*Ресурсный* стресс побуждает нас действовать так, чтобы обеспечить свое выживание и благополучие (выбраться из опасной ситуации), или мотивирует нас выполнить срочную работу (закончить отчет для начальника). Существуют работники, которые благополучно чувствуют себя в обстановке, когда нужно в сжатые сроки сделать какую-то работу, успевая выполнять сложные задачи за предельно короткое время.

*Нересурсный* стресс – это стресс, разрушающий человека физически, эмоционально и умственно.

Отдельно выделяют психический стресс (дистресс).

*Дистресс* – это вредоносный или неприятный стресс. При психическом, эмоциональном стрессе на первый план будет выступать не истощение физиологических возможностей организма, как это бывает при других видах стресса, а возможностей психологической защиты личности. Дело не доходит до третьей стадии (гибели организма). Рано или поздно психологическая защита сработает, личность изменит режим своей жизни, установки, собственное отношение к ситуации, вызвавшей дистресс. Если же этого не произойдет, есть все основания ждать болезни, невроза или другого психогенного заболевания.

Физические симптомы стресса проявляются по-разному: учащенный пульс, одышка, головная боль, кожные заболевания, чрезмерное потоотделение, расстройство пищеварения, частые простуды, повышение кровяного давления, ощущение, что слишком жарко, повышенная чувствительность к шуму или запаху, мышечные судороги, потеря сексуального влечения, нарушение сна.

Однако по мере исследований стресса выяснилось, что определенный уровень стресса может даже повысить эффективность деятельности. В целом воздействие стресса на человека можно описать кривой, которая показывает, что если человек испытывает недостаточное напряжение либо требования к работнику слишком велики, качество и эффективность выполнения работы могут быть низкими. Между этими областями существует зона, где человек, испытывая здоровый стресс, демонстрирует максимальную эффективность и производительность. Таким образом, общая стратегия поведения менеджера должна состоять в том, чтобы умело поддерживать такой уровень требований и чтобы испытываемый стресс был «здоровым».

К признакам «здорового» стресса можно отнести следующие: хо-

рошая концентрация, корпоративное поведение, высокий уровень работы, эффективное решение проблем, соблюдение сроков, хорошая осведомленность, четкое и уверенное принятие решений, гармоничные взаимоотношения, хорошая посещаемость и табельный учет, приятные манеры, интерес к другим людям и забота о них, тонкое чувство юмора, растущие достижения, серьезный интерес к бизнесу и работе, хорошее долгосрочное планирование, четкое мышление, высокий уровень мотивации, реалистичное представление о себе, энергичность, позитивные замечания, способность к конструктивной критике и ее восприятию, ощущение собственной ценности и компетентности.

*Признаками избыточного стресса* являются следующие: отсутствие собранности, забывчивость, плохие решения, проявление беспокойства, нетерпения или страха, депрессия, несовместимость с другими людьми, недостижение целей, нарушение сроков, нерегулярные посещения, низкая самооценка, неэффективное решение проблем, низкие стандарты, чрезмерная самокритика, потеря бизнеса, жалобы клиентов, плохое долгосрочное планирование, потеря заказов, отсутствие чувства юмора, путаница, серьезные ошибки, регулярные опоздания на работу, постоянная раздражительность, отношения, разрушающие сотрудничество, низкое качество работы, эмоциональные взрывы, беспричинные обвинения, частая критика, слухи и злословие, непредсказуемость, усталость, отмена ежегодного отпуска, неистовые всплески энергии, сильные перепады настроения, интерес проявляется только к себе, несчастные случаи, трудности с питанием, повышенное потребление алкоголя, кофеина, никотина, лекарств, трудности со сном, слабый интерес к работе, физические заболевания.

Важнейшим навыком менеджера является выявление сначала симптомов, а затем и источников избыточного стресса.

Сравнительно недавно в зарубежной, а затем и отечественной литературе появилось понятие «эмоциональное (психическое) выгорание», которое рассматривалось изначально как аспект профессиональной деформации и определялось как состояние изнеможения, истощения, ощущения собственной бесполезности. Согласно современным данным под психическим выгоранием понимается состояние физического, эмоционального и умственного истощения, проявляющееся в профессиях социальной сферы.

*Синдром эмоционального выгорания (СЭВ)* – это процесс постепенной утраты эмоциональной, когнитивной и физической энергии, проявляющийся в симптомах эмоционального, умственного истощения, физического утомления, личной отстраненности и снижения

удовлетворения исполнением работы. СЭВ представляет собой выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

## **9.2. Способы избежания стресса и техники снятия стрессового напряжения**

*Концепция стресс-менеджмента* предполагает обучение сотрудников компании навыкам диагностики стрессовых ситуаций (следует заметить – в индивидуальном порядке, поскольку реакции людей на стресс сильно разнятся), приемам смягчения негативных воздействий с учетом собственных «слабых мест», способам максимально быстрой и эффективной нейтрализации закономерных с точки зрения физиологии реакций человеческого организма на изменения внешней среды.

Управление стрессом включает следующие меры: признание (в том числе и на высшем управленческом уровне) того факта, что на сотрудников оказывается воздействие, которое может негативно сказаться на их физическом и психическом здоровье, а значит, и на делах предприятия; создание разветвленной системы мер, направленных на ослабление и профилактику как самого воздействия, так и его возможных последствий.

Управление стрессом имеет множество форм: расслабляющее дыхание, медитация и техника мышечного расслабления, диета (меньше жира и больше свежих овощей, фруктов, клетчатки), проявление эмоций, физические упражнения, здоровые отношения (чтобы было с кем поговорить), контроль своих смещенных агрессивных реакций (не выплескивать свои эмоции дома потому, что что-то случилось на работе), переоценка своих жизненных приоритетов, осознание, что причины стресса лежат внутри, а не снаружи, умение радоваться жизни, мгновенная релаксация, способность контроля над ситуацией, глубокое дыхание, направленная визуализация и др.

## **9.3. Стратегия борьбы со стрессами. Контроль над стрессом**

Существуют различные факторы стресса и соответствующие способы борьбы с ними.

*Фактор времени* в качестве стратегии устранения предполагает эффективное использование времени и делегирование. *Фактор меж-*

*личностных конфликтов* в качестве стратегии устранения предполагает сотрудничество и построение «клана» и развитие навыков межличностного общения. *Ситуационный фактор* (уровень требований к скорости выполнения или объему работы, уровень контроля за действиями работника, интеллектуальный уровень выполняемой работы) в качестве стратегии устранения предполагает пересмотр системы организации труда или, если возможно, перепроектирование рабочего места. Стресс ожидания неприятностей возникает чаще всего при нечетко определенных целях или неудовлетворительном планировании. *Фактор ожидания неприятностей* в качестве стратегии устранения предполагает определение целей и тактику «малых побед». Человек может сам создавать у себя позитивный эмоциональный настрой. Для этого необходимо планировать и завоевывать «малые победы», т. е. обеспечивать достижение небольших, но необходимых позитивных результатов и тем самым постоянно радовать самого себя. *Тактика «малых побед»* утверждает, что начинать надо с выполнимых дел, среднего уровня сложности. В этом случае, во-первых, результат гарантирован, а во-вторых, завершение значимого дела гарантирует удовлетворение и положительный эмоциональный настрой, который поможет справиться с более трудным заданием. Если же при его выполнении все же возникнут затруднения, то человек вряд ли впадет в уныние, ведь сегодня он уже успел сделать нечто существенное.

Выделяют три *стратегии поведения*, которые позволяют справляться со стрессами, порожденными самыми разными причинами.

*Стратегия создания среды* нацелена на устранение факторов, вызывающих стресс, и позволяет получить постоянно действующий эффект, препятствующий возникновению стресса, однако на ее реализацию требуется много времени. Так, например, общительные и дружелюбные люди создают круг общения, который можно эффективно использовать для решения возникающих проблем, что, естественно, препятствует возникновению стресса.

*Стратегия предупреждения* нацелена на развитие стратегии сопротивления стрессу и может быть выработана быстрее, однако на освоение приемов предупреждения стрессов необходимо значительное время. К числу таких стратегий относится, например, правильное планирование времени, которое позволяет избежать стресса нехватки времени.

• *Реактивная стратегия* борьбы со стрессом нацелена на выработку временных механизмов работы в условиях стресса и предполагает, что человек умеет себя правильно вести в том случае, если уже

попал в стрессовую ситуацию, и дает немедленный результат. Одним из приемов реакции на стресс является самоанализ. Прежде всего, необходимо выявить причину стресса. Затем надо решить, можно ли что-то предпринять, чтобы устранить эту причину. Если такая возможность имеется, то ею следует обязательно воспользоваться; уже само решение что-то сделать позволяет успокоиться.

Но бывают случаи, когда предпринять ничего нельзя. Тогда нужно просто вытеснить причину стресса из сознания, чему можно научиться, освоив аутотренинг.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**Аверченко, Л. К.** Психология управления : курс лекций / Л. К. Аверченко. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 149 с.

**Громова, О. Н.** Конфликтология : курс лекций / О. Н. Громова. – М. : ЭКМОС, 2000. – 320 с.

- Кабаченко, Т. С.** Психология управления : учеб. пособие. В 2 ч. / Т. С. Кабаченко. – М. : Изд-во МГУ, 2001. – 384 с.
- Кармин, А. С.** Конфликтология / А. С. Кармин и [др.] ; под ред. А. С. Кармина. – СПб. : Изд-во «Лань», 1999. – 448 с.
- Мещерякова, Е. В.** Психология управления : учеб. пособие / Е. В. Мещерякова. – Минск : Выш. шк., 2005. – 237 с.
- Самыгин, С. И.** Психология управления : учеб. пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1997. – 508 с.
- Столяренко, Л. Д.** Основы психологии : учеб. / Л. Д. Столяренко. – Ростов н/Д : Феникс, 1996. – 736 с.

### *Дополнительная литература*

- Анцупов, А. Я.** Конфликтология : учеб. для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – М. : ЮНИТИ, 1999.
- Вишнякова, Н. Ф.** Конфликт – это творчество? Тренинговый практикум по конфликтологии / Н. Ф. Вишнякова. – Минск : Выш. шк., 1996.
- Вудкок, М.** Раскрепощенный менеджер (для руководителя-практика) : [пер с англ.] / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1991.
- Зеркин, Д. П.** Основы конфликтологии : курс лекций / Д. П. Зеркин. – Ростов н/Д : Феникс, 1998. – 480 с.
- Зигерт, В.** Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990.
- Семенов, А. К.** Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М. : ИВЦ «Маркетинг», 1999. – 200 с.
- Шепель, В. М.** Имиджелогия. Секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – М. : Линка-ПРЕСС, 1997.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
ТЕМА 1. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ДИСЦИПЛИНЫ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ» .....	4
1.1. Объект и предмет изучения психологии управления .....	4

1.2. Психологические закономерности управленческой деятельности.....	6
ТЕМА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ОСНОВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ.....	8
2.1. Психологические особенности реализации функции планирования в управлении .....	8
2.2. Психологические особенности реализации функции организации .....	9
2.3. Психологические особенности реализации функции контроля.....	11
2.4. Психологические закономерности реализации функции регулирования .....	14
ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	15
3.1. Понятия «личность» и «индивидуальность» .....	15
3.2. Психологические школы изучения личности.....	16
3.3. Структура личности.....	23
3.4. Особенности психических процессов личности .....	24
3.5. Врожденные свойства личности, типы темперамента .....	27
3.6. Система представлений человека о себе. «Я-концепция».....	30
3.7. «Окно Джогари» .....	32
3.8. Защитные механизмы личности, понятие фрустрации и ее роль в интрапсихическом конфликте.....	33
3.9. Характер личности.....	35
ТЕМА 4. ЛИЧНОСТЬ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....	36
4.1. Круг вопросов, находящихся в ведении руководителя.....	36
4.2. Личность руководителя. Базовые качества личности руководителя. Проблемы личности руководителя.....	38
4.3. Психологические методы управления .....	39
ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ .....	40
5.1. Группа как объект управления и основа организации. Формальные и неформальные группы.....	40
5.2. Состав, структура и социальные явления в группе .....	42
5.3. Психологический климат в коллективе. Показатели сплоченности и интегрированности организации .....	45
5.4. Понятие, факторы и механизмы групповой динамики. Этапы развития группы.....	46
5.5. Групповые эффекты как механизмы функционирования группы .....	48
ТЕМА 6. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ.....	53
6.1. Понятие, этапы и структура общения .....	53

6.2. Организация пространства .....	55
6.3. Публичное выступление.....	56
ТЕМА 7. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ .....	61
7.1. Формы, этико-психологические принципы, уровни и стадии управленческого общения.....	61
7.2. Деловая беседа как основная форма делового общения, ее функции и структура .....	62
7.3. Проведение совещаний .....	63
ТЕМА 8. ПСИХОЛОГИЯ КОНФЛИКТА.....	64
8.1. Понятие конфликта, его необходимые и достаточные условия.....	64
8.2. Причины конфликтов .....	65
8.3. Функциональность конфликта.....	66
8.4. Структурные элементы конфликта .....	68
8.5. Классификация конфликтов. Типологии конфликтов .....	71
8.6. Динамика конфликта. Этапы конфликта .....	73
8.7. Внутриличностный конфликт, его показатели и причины.....	78
8.8. Способы завершения внутриличностных конфликтов, факторы и механизм разрешения личностного конфликта .....	81
8.9. Межличностные конфликты и их специфика.....	84
8.10. Структурные конфликты, их причины. Диагностическая модель организационного конфликта Л. Гринхелга .....	86
8.11. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов .....	87
8.12. Понятие медиации, или посредничества, принципы медиации .....	89
8.13. Типы медиаторов. Сценарии медиации .....	91
8.14. Функции медиатора .....	92
ТЕМА 9. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СТРЕСС И КОНТРОЛЬ НАД НИМ.....	94
9.1. Понятие стресса, его содержание, причины и последствия. Понятие стрессоустойчивости .....	94
9.2. Способы избегания стресса и техники снятия стрессового напряжения .....	98
9.3. Стратегия борьбы со стрессами. Контроль над стрессом.....	99
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	101

Учебное издание

**Левченко** Елена Анатольевна

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

## **Курс лекций**

**для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»  
и слушателей специального факультета  
по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения  
квалификации и переподготовки кадров»**

Редактор Е. В. Седро  
Технический редактор И. А. Козлова  
Компьютерная верстка Н. Н. Короедова

Подписано в печать 19.04.12. Бумага типографская № 1.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 6,04. Уч.-изд. л. 6,40. Тираж 100 экз.  
Заказ №

Учреждение образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.  
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования  
«Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации».  
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛОРУССКИЙ СОЮЗ  
УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

**Е. А. ЛЕВЧЕНКО**

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Курс лекций  
для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент»  
и слушателей специального факультета  
по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения  
квалификации и переподготовки кадров»**

Гомель 2012