

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«НИЖЕГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. Н.А. ДОБРОЛЮБОВА»

И.А. Савченко

СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН ЛИДЕРСТВА
Учебное пособие

Нижний Новгород
2013

Печатается по решению редакционно-издательского совета ФГБОУ ВПО «НГЛУ». Направление подготовки: 031600.62 - *Реклама и связи с общественностью*. Дисциплина: «Социология личности».

УДК 316.46 (075.8)

ББК 60.550

С 137

Савченко И.А. Социальный феномен лидерства: Учебное пособие. – Нижний Новгород: ФГБОУ ВПО «НГЛУ», 2013. – 90 с.

В учебном пособии предлагается подробный анализ основных отечественных и зарубежных концепций лидерства и организационно-управленческих способностей. Кроме того, представлена структура лидерских свойств и показаны возможности их целенаправленного формирования в процессе обучения. Пособие содержит упражнения, практические задания и учебные ситуации для развития коммуникативно-организаторских умений и способностей.

Использование в учебном процессе общетеоретических и тренинговых материалов пособия позволит совершенствовать практику подготовки бакалавров в области управления и коммуникаций.

УДК 316.46 (075.8)

ББК 60.550

Ответственный редактор: **Савруцкая Е.П.**, доктор философских наук, профессор, зав. кафедрой философии, социологии и теории социальной коммуникации ФГБОУ ВПО «НГЛУ».

Рецензенты: **Козырьков В.П.**, доктор социологических наук, профессор (ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»);

Федюнина С.М., доктор социологических наук, доцент (Поволжский институт управления им. П.А Столыпина ФГБОУ ВПО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ»).

© Савченко И.А., 2013

© ФГБОУ ВПО «НГЛУ», 2013

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1. Проблема лидерства в научной литературе.....	5
1.1. Основные направления исследования лидерства в зарубежных исследованиях.....	5
1.2. Проблема лидерства в отечественной науке.....	12
<i>Список литературы.....</i>	<i>26</i>
Глава 2. Лидерство в системе социальных коммуникаций.....	30
2.1. Коммуникация в управленческой сфере: информирование или взаимодействие личностей?	30
2.2. Лидер в коммуникативном процессе.....	31
2.3. Психосемантическая модель коммуникации в системе управления	33
2.4. Коммуникативно-организаторские способности	34
<i>Список литературы.....</i>	<i>37</i>
	38
Глава 3. Эмпатия и коммуникативная компетентность.....	38
3.1. Развитие эмпатии через самоанализ и анализ поведения других людей	44
3.2. Компетентность коммуникатора.....	46
<i>Список литературы.....</i>	<i>48</i>
Глава 4. Целенаправленное воздействие на личность.....	48
5.1. Понятие и методы целенаправленного воздействия.....	68
5.2. Манипуляции и защита от них	73
<i>Список литературы.....</i>	<i>74</i>
Заключение	77
Библиографический список	

ВВЕДЕНИЕ

Проблема эффективной работы с людьми по сути своей есть проблема коммуникативная. Успешная коммуникация, носящая персонально-личностный характер и обусловленная установлением обратной связи между субъектами взаимодействия, во многом обеспечивает решение многих проблем управления.

Феномен лидерства является одной из традиционных и важнейших проблем социальной науки. Его исследованию были посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых (А.Г. Ковалев и В.Н. Мясищев, Н.Д. Левитов, Л.С. Уманский, С. Джибб, Э. Гизелли и Э. Браун, Дж. Хемфилл и др.).

Ученые определяют место лидерских качеств в системе свойств личности, предлагают различные модели структуры способностей лидера и организатора, выявляют наиболее оптимальные условия проявления этих способностей.

При подготовке данного пособия использовались работы автора по социальным проблемам лидерства, организаторских способностей, теории социальной коммуникации¹.

Внедрение пособия в практику подготовки персонала позволит повысить уровень профессиональной компетентности и мастерства будущих специалистов.

¹ Агеева (Савченко) И. А. Организаторские способности работника правоохранительной сферы и их формирование в процессе обучения. Дисс... канд. психологич. наук. Иркутск: ИГПУ, 2000. 157 с.; Савченко И.А. PR в режиме кросскультурного диалога. Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Т. 72. Серия «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии». Н.Новгород: НГТУ, 2009, №1. С. 37–46.; Зайцева Е.А., Савченко И.А. Проблема лидерства в отечественной науке: эволюция взглядов и основные подходы. Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева / НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Нижний Новгород, 2011. № 1 (86). С. 284-296; Савченко, И.А., Худякова О.А. Онтология лидерства в зарубежной науке: концепции и подходы. Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2010. №2 (4). С. 62-67.

Глава 1. Проблема лидерства в научной литературе

1.1. Основные направления исследования лидерства в зарубежных исследованиях

В зарубежной науке проблема лидерства занимает особое место. Известный специалист в данной области Сесил Джибб подчеркивал, что проблема лидерства стала особенно актуальной «в связи с нарастанием идеологических конфликтов, появлением новых режимов, быстрым ростом науки и освоением могучих сил природы» [57]. Интерес западных ученых к данной проблеме особенно возрос после Второй мировой войны и достиг своего пика в середине 60-х годов XX столетия. Это было во многом обусловлено тем, что все важные события, происходившие в мире в данный период, ассоциировались в общественном сознании с именами знаменитых лидеров – прежде всего глав могущественных государств. Стремление понять, чем отличается лидер от всех остальных людей, побудило ученых начать серьезные исследования проблемы лидерства. Конечная цель большинства этих исследований состояла в обосновании возможности выявления потенциальных лидеров в различных слоях общества и дальнейшего развития и совершенствования у них лидерских способностей.

Можно выделить несколько основных направлений в разработке данной проблемы западными учеными. К наиболее ранним попыткам построения теории лидерства относится **биологизаторское** направление, связанное с выделением специфических черт личности, якобы изначально присущих лидерам. При этом считалось, что человек проявляется как лидер вследствие врожденных исключительных физических или психологических характеристик, дающих ему определенное превосходство над другими. Сторонники указанного подхода исходят из предпосылки, что некоторые люди рождаются лидерами, в то время как другие, оказавшись даже в роли руководителей, никогда не смогут достичь успеха. Истоки таких взглядов можно найти еще в трудах философов Древней Греции и Древнего Рима, которые рассматривали исторический ход событий как результат действий выдающихся людей, призванных в силу своих природных качеств руководить массами.

Наиболее характерным для биологизаторского подхода является сопоставление лидерства в человеческом обществе и вожачества в животном мире. Так, французские социальные психологи Анри Ару и Жан Прэ – авторы книги «Психология лидеров» [61] – обнаружили у животных так же, как у людей, многие феномены социально-иерархической организации жизни: выделение лидера-вожака, его приближенных и отверженных; пе-

редачу агрессии по иерархической цепочке вниз и, наоборот, изъятие у слабых более сильными (более элитными) особями различных благ, например лучшей пищи или более привлекательной пары, что выступает не столько для удовлетворения чисто биологических потребностей животного, сколько для подтверждения его более высокого положения в общей иерархии. При этом авторы иллюстрируют данные явления ссылками на работы К. Марчисона [71], В. Кохлера [65], где рассматриваются феномены преобладания одного цыпленка над другими, наличия вожаков в стаях птиц, стадах слонов, обезьян и т.п.

Определенное влияние на исследование проблемы лидерства в русле биологизаторского подхода оказали теория о конституциональных особенностях лидеров Э. Крэчмера [67] и более поздняя морфо-психологическая концепция У. Шелдона [77]. Последний, в частности, предлагает классификацию типов людей по критерию сочетания морфологических и нервно-соматических признаков: например, для так называемого висцерально-эндоморфического типа характерны любовь к комфорту и пище, уживчивость, контактность, привязанность. Церебрально-экдоморфический тип характеризуется отчужденностью, сдержанностью, стремлением к власти и положению, он любит быть хозяином ситуации и требует внимания. Именно к данному типу, по мнению автора, относится большинство лидеров.

Представители биологизаторского направления пытались сопоставлять лидерские возможности человека с его ростом, весом, физической силой. Так, еще в 1915 году Э. Гоуин [59] находит, что вес и рост директоров, епископов, председателей студенческих советов, владельцев магазинов и других «лидеров» преобладает над теми же параметрами обычных людей, Э. Партридж [74] обнаружил такое же соотношение и у вожаков бойскаутов.

Своеобразной социологической ветвью биологизаторского направления являются теории элит, утверждающие, что неперенным условием жизни любого общества является его разделение на два неравных слоя – привилегированную руководящую группу, члены которой уже изначально призваны руководить, и остальную пассивную массу людей, идущих за лидерами. Среди основных теорий элитарности выделяются теория «правящего класса» Г. Моски, теория «циркуляции элит» В. Парето, теории «баланса элит» Дж. Голбрейса и Р. Арона, теория «множественности элит» Д. Рисмана, теория «властвующей элиты» Р. Миллса (См. [15], [42]).

В основе социально-политических и культурно-исторических теорий элитарности лежит тезис о наличии власти у наиболее «достойных» людей, рожденных, чтобы управлять. Так, С. Джибб [58] указывает на более высокий уровень развития организаторских способностей у кандидатов в офицеры и унтер-офицеры австралийской армии, происходящих из семей бо-

лее высокого социально-экономического уровня. Автор подтверждает свои выводы результатами изучения «отцовских профессий» кандидатов.

В некоторых теориях элитарности затрагивается проблема менталитета различных народов. Так, в изученной литературе можно встретить довольно прямолинейные утверждения о том, что «негры Гвинеи, мавры, отдельные арабские племена, египтяне и индусы выделяют в качестве лидеров слабоумных личностей, а народы севера – эпилептиков».

В целом все биологизаторские теории (включая теории элитарности) основаны на положении о том, что одни особи (животные или люди) рождаются, чтобы быть лидерами, вожаками, другие – чтобы подчиняться. Сторонники этих теорий определяют лидерское предназначение индивида генетическими программами (как у животных) или наследственной принадлежностью к элитным социальным слоям.

В методологическом смысле биологизаторские теории предопределенности являются ненаучными. Нередки случаи, когда потомки талантливых организаторов или индивиды, призванные быть лидерами по своему социальному происхождению, оказываются непригодными к организаторской деятельности. В то же время известен феномен так называемых «выскочек» – людей, сделавших карьеру именно на поприще организаторской работы при отсутствии каких-либо наследственных или объективных социальных предпосылок. Кроме того, биологизаторское истолкование проблемы лидерских способностей в некотором смысле антигуманно, так как изначально ставит индивида в положение лидера или подчиненного, отрицает возможность развития и саморазвития, воспитания и самовоспитания.

Научная несостоятельность биологизаторских теорий послужила предпосылкой появления принципиально нового подхода к проблеме организаторских способностей – **психологического**. Во второй половине XX века большинство ученых стало склоняться к мысли, что черты талантливого организатора нельзя считать всецело врожденными, так как некоторые из них приобретаются посредством обучения и опыта [52]. Ученые начинают проводить многочисленные эмпирические исследования с целью выявления универсальных черт, которые должны быть свойственны организаторам. Обзор этих исследований показывает широкое разнообразие лидерских и организаторских черт, обнаруженных разными авторами. К их числу большинство авторов относит прежде всего интеллект. Наиболее обоснованное определение качеств, характеризующих интеллектуальную сферу лидера, было произведено Р. Кэттеллом [51]. Кроме общей умственной способности, автор выделяет такие интеллектуальные (с его точки зрения) характеристики лидеров, как благоразумие, эмоциональную зрелость, независимость, осмотрительность, внимательность, надежность и т.п.

Ряд авторов сопоставляет учащихся-лидеров и нелидеров по успешности в обучении. К. Суорд [79] получил данные, свидетельствующие о

более высокой по сравнению с остальными учащимися успеваемости лидеров в колледже, С. Джибб делает аналогичные выводы в отношении лидеров в среде военных курсантов. К иным результатам пришел Л. Наттинг [73], изучая девушек – капитанов спортивных команд. Эти лидеры имели невысокие показатели в учебе, но отличались более высоким уровнем общего развития.

Анализ основных работ по проблеме лидерства, опубликованных с 1925 по 1960 гг., произвел Б. Басс [47]. Он пришел к выводу, что большинство ученых отмечает наличие определенной взаимообусловленности когнитивных и лидерских качеств. Он приводит таблицу, в которой показывает результаты корреляции лидерства с интеллектом и знаниями по данным авторов двадцати работ.

В то же время мнение о взаимосвязи умственных и лидерских способностей разделяется не всеми учеными. У. Дженкинс, к примеру, пишет, что эта связь носит «сложный и необязательный» характер [64], указывая на минимальные результаты обследования интеллекта посредством теста у большой группы успешных офицеров. М. Краут [68] изучил исторические и современные ему материалы и пришел к заключению, что Европе и Америке выдающиеся лидеры в разных областях имеют диапазон ума от патологической глупости до гениальности.

Такие исследователи, как Дж. Льюис [69], Г. Ричардсон и Н. Ханавелт [76], С. Хенкли [63], считают основной отличительной чертой лидера высокий уровень развития волевых качеств. Психологические обследования лидеров среди военных, студентов и школьников позволили авторам выделить типичные для большинства лидеров волевые качества: решительность, доминантность, уверенность и самоуверенность, напористость. Отдельные авторы отмечают преобладание у лидеров ряда черт, которые характеризуют эмоциональную сферу личности: экстраверсивность, общительность, социабельность, активность, инициативу.

В большинстве случаев представители психологического направления в исследовании проблемы лидерства ограничиваются приведением объемных перечней черт личности лидеров. Ч. Хенди произвел анализ научных работ, посвященных вопросам лидерства, и обнаружил, что из многочисленных черт лидера, выделяемых различными западными учеными, лишь 5% упоминаются в работе каждого автора. В своем обзоре Ч. Хенди отмечает, что чаще всего ученые выделяют следующие черты, характерные для лидера [60]:

- 1) интеллект. Он должен быть выше среднего, но не на уровне гениальности. Особенно важна способность к решению сложных и абстрактных проблем;

- 2) инициатива. Лидер проявляет самостоятельность и находчивость, способность осознавать потребность к действию при наличии соответствующего мотива;

3) уверенность в себе. Лидеру свойственны достаточно высокие уровень притязаний и самооценка.

На основе результатов дополнительного исследования, проведенного в крупной международной компании, Ч. Хэнди добавляет к указанным чертам еще и так называемый «фактор геликоптера», под которым он понимает способность подниматься над частностями ситуации и воспринимать ее в связи со всей окружающей обстановкой.

Таким образом, в работах представителей психологического направления содержится ряд важных указаний на такие существенные качества лидеров, как общий уровень развития, волевые качества, общительность. Но в исследованиях нет единства взглядов и имеет место противоречивость. Несмотря на то, что при определении лидерских черт у различных авторов наблюдаются частичные совпадения, среди сторонников данного подхода нет достаточного согласия. Слишком разноречивы мнения по вопросу о том, какие лидерские черты являются наиболее значимыми, а какие – менее. В практике имеется немало случаев, когда те или иные лица, не обладающие «важнейшими» чертами, тем не менее успешно справляются со всеми функциями организаторов. Вместе с тем, наличие этих черт у индивида не всегда превращает его в способного организатора. Кроме того, многие из установленных особенностей лидеров не являются специфическими – они характерны как для лидеров, так и нелидеров. Наконец, и это самое главное, качества личности лидеров рассматриваются здесь как рядоположные, вне связи друг с другом, а личность понимается как простая сумма этих качеств, т.е. абстрактно.

Представители психологического направления рассматривают проблему лидерства и организаторских способностей метафизически, вне исторически. При этом в большинстве случаев игнорируется связь между наблюдаемыми чертами организаторов и конкретными социальными условиями. Неспособность методологически правильно решить проблему организаторских способностей значительно осложнила дальнейшее развитие данного научного направления.

Попытки преодолеть абстрактный подход к изучению организаторских способностей были предприняты в рамках **функционально-ситуационного** направления бихевиористского толка. Это направление уделяет основное внимание изучению различных функций, которые «необходимо осуществлять для того, чтобы группа достигала своих целей, оставаясь при том жизнеспособным, сплоченным образованием» [70, р. 77]. Его представители рассматривают организаторскую деятельность в качестве функции группы и ситуации. Согласно данной концепции, лидер является не «ансамблем качеств», которыми он обладает, а личностью, чья роль определяется в зависимости от группы и ситуации (Ж. Фрезер [55]).

Групповое единство определяется как важнейший показатель хорошего лидерства, а поляризация группы – плохого. Лидер концентрирует и

трансформирует, направляет и приводит в действие потенциальные силы неорганизованных людей, объединяя их в группы. Д. Креч и Б. Кречфилд [66] подчеркивают, что именно лидер определяет цели группы, является для нее арбитром, посредником и контролёром, он обеспечивает внутренние и внешние связи группы; он – источник идеологии, веры, убеждений, он – символ группы и «знак ее отличия», он – «отдушина» для излияния ответственности за ее неудачи. Одни авторы (А. Каррар [48] и др.) считают условием эффективного лидерства оптимальную величину группы; другие (Б. Уолмен [81], Д. Пелз [75]) – возраст группы и ее устойчивость; третьи (Л. Картер [49], У. Гэйторн [50] и др.) – качественный состав группы и особенности выявления в ней лидера (назначен лидер сверху или выбран группой).

Специальное изучение функций лидера и параметров его поведения было проведено под руководством Дж. Хемфила [62] в лаборатории по исследованию кадров университета штата Огайо. Учеными были определены следующие функции и параметры поведения лидера: инициативность, принадлежность к группе, представительство, интеграция, организация, доминирование, коммуникация, влияние, признание.

Существенный момент в ситуационно-функциональном подходе к изучению феномена лидерства – перемещение внимания от черт личности организатора к особенностям его поведения в различных ситуациях. Делается вывод о необходимости учета ряда «ситуационных переменных». Приводятся данные, свидетельствующие о том, что поведение, требуемое от организатора в одной ситуации, может не соответствовать условиям другой ситуации. Лидер, постоянно эффективный в рамках ситуации одного типа, нередко оказывается беспомощным в иных условиях. Так, Э. Гизелли и Э. Браун [56] в качестве примера рассматривают человека, не обладающего способностью выносить неопределенность. Такому человеку для успешной деятельности необходим некоторый свод фиксированных правил. Если функционирование группы, которую он возглавляет, жестко регламентировано, такой человек будет эффективным организатором. Но в том случае, когда организационная структура характеризуется большой гибкостью, изменчивостью, он вообще не сможет быть лидером. И наоборот, человек, которому свойственна потребность в проявлении инициативы, будет осуществлять функции организатора наилучшим образом именно в условиях гибкой организации, а не при строгих регламентациях.

Авторы подчеркивают, что для эффективной деятельности в одних условиях организатору необходимо обладать одними чертами личности, а в других условиях – иными, порой прямо противоположными. Этим обстоятельством объясняется появление и смена неформального лидерства. Поскольку ситуация в любой группе, как правило, подвержена изменениям, а черты личности более стабильны, лидерство может переходить от одного члена группы к другому. В зависимости от требований ситуации организа-

тором будет тот член группы, чьи личностные качества окажутся в данный момент «чертами лидера».

С позиций функционально-ситуационного подхода черты личности организатора рассматриваются лишь как одна из «ситуационных» переменных наряду с другими. Так, А. Филей и Р. Хаус [54] выделяют в качестве переменных историю организации, стаж работы руководителя в должности, возраст руководителя и его предыдущий опыт, общество, в котором функционирует организация, специфические требования к групповой работе, психологический климат группы, вид работы, которой необходимо руководить, величину группы, необходимую степень кооперации группы, «культурные» (т.е. искусственно формирующиеся) ожидания подчиненных, особенности их личности, необходимое и предоставляемое для принятия решений время.

Таким образом, представители функционально-ситуационного направления разработали положения лидерской деятельности, поведения лидера по отношению к ведомой им группе и в зависимости от складывающихся жизненных ситуаций. В этом безусловная заслуга указанного направления в изучении данной проблемы. Вместе с тем, в рамках ситуационно-функционального подхода отмечается большое разнообразие факторов, влияющих на эффективность деятельности организатора. Причем эти факторы не составляют в своей совокупности целостной обоснованной теории. Нет и достаточного количества исследовательских данных, которые позволили бы в полной мере аргументировать роль перечисленных ситуационных переменных. Представители данного направления справедливо отдают должное значению жизненных обстоятельств, ситуации и специфики организуемой группы для проявления организаторских способностей. В то же время многие авторы фактически сводят проблему лидерства к ситуациям и групповым взаимоотношениям, исключая или недооценивая проблему личности лидера и организаторских способностей.

Понимая односторонний характер функционально-ситуационного подхода к проблеме лидерства, некоторые авторы (Л. Картер [49] и, позднее, С. Джибб [57;58]) пытались совместить его с личностным подходом. Осознав необходимость учета как субъективных, так и объективных факторов становления личности организатора, ученые пришли к выводу о необходимости комплексного исследования организаторских способностей. Оно стало возможным благодаря внедрению **системного подхода**, с позиций которого изучаемый феномен рассматривается как динамическая система, а ее формирование зависит от ряда субъективных (личностных) и объективных (социальных) факторов. Системный подход позволяет видеть в любой организации совокупность таких взаимозависимых элементов, как люди, различные структуры и технологии, готовые успешно функционировать в условиях быстро меняющейся обстановки, задачи, которые призвана решать организация.

В русле системного подхода в зарубежной науке появилась новая концепция лидерства, понимаемая как **система воздействий**. Эту концепцию можно рассматривать как дальнейшее развитие ситуационизма. Однако в отличие от ситуационного подхода, лица, ведомые организатором, рассматриваются в данной концепции не в качестве одного из элементов ситуации, а как центральный компонент процесса организаторской деятельности, активные его участники. Сторонники этой теории отмечают, что, с одной стороны, организатор, конечно, воздействует на ведомых, но, с другой стороны, столь же важен факт воздействия ведомых на организатора [82].

На основе анализа взаимодействия лидера и ведомых ряд западных авторов заключает, что обоснованный подход к процессу организаторской деятельности должен связать воедино три переменных: лидера, ситуацию и группу ведомых. «Лидер воздействует на группу, и группа воздействует на лидера; лидер воздействует на ситуацию, и ситуация воздействует на лидера; группа воздействует на ситуацию, и ситуация воздействует на группу» [80, р. 91].

Для большинства западных ученых, исследующих феномен лидерства в русле системы воздействий, теоретическая разработка проблемы не является основной задачей. Это объясняется утилитарно-эмпирической спецификой настоящего подхода, применяемого для решения практических вопросов организаторской деятельности, подготовки и отбора лидеров в армии, промышленной и коммерческой сферах, административных учреждениях и молодежных организациях (Ф. Дракер [53], У.Г. Ньюмен [72] и др.).

Исследование организаторских способностей в рамках концепции системы воздействий осуществляется комплексно, с учетом субъективных и объективных факторов, положительно или, напротив, отрицательно влияющих на работу организатора. Однако, будучи ограниченной утилитарными целями, в зарубежной науке системная концепция не получила широкого теоретического развития.

Итак, в зарубежных исследованиях изучение лидерства представлено тремя основными направлениями: биологизаторским, психологическим и функционально-ситуационным, внутри которого выделяется особая концепция системы воздействий. Концепции лидерства и лидерских качеств во многом противоречивы и неравноценны. Многие работы по рассматриваемой тематике имеют практический и узкоприкладной характер и не содержат необходимого теоретического обоснования проблемы.

Тем не менее, определенная часть работ, в которых организаторские способности изучаются в русле проблемы лидерства, представляет собой фундаментальные исследования, которые оказали значительное влияние на изучение организаторских способностей и в нашей стране.

1.2. Проблема лидерства в отечественной науке

До начала 20-х годов XX столетия в отечественной научной литературе проблема личности лидера и организаторских способностей не ставилась. Отдельные стороны проблемы обсуждались в контексте влияния одной личности на другую и решались в религиозно-идеалистическом плане [37], либо растворялись в свете философско-психологической дискуссии на тему глобальной гуманитарной проблемы «личности и масс», «роли личности в истории». Примером работ второго типа могут служить статьи Е. Лозинского «Вожди и толпа» [22], «Воспитание вождей» [23]. В статьях автор дает обзор современной ему зарубежной и отечественной литературы по рассматриваемой проблематике и приводит свои умозрительные заключения о взаимоотношении вождей и толпы, о тайнах «чарующего влияния вождя», сетует на то, что ни в России, ни на Западе нет серьезных трудов по психологии вождей.

В послеоктябрьский период вопросы организаторской деятельности и организаторских способностей привлекают к себе внимание в связи с возросшей актуальностью проблем «детского вожачества», а также вопросов управления и руководства предприятиями. Остановимся лишь на некоторых работах этого периода, опубликованных преимущественно в 20-х годах. Так, видный педагог Е.А. Аркин считал, что проблема вожачества должна быть признана одной из основных проблем при изучении эволюции детского коллектива. Основываясь на многолетних наблюдениях, Е.А. Аркин сделал вывод, что вожаки оказывают влияние на психологическую атмосферу детского дошкольного коллектива «иногда в большой степени, чем дидактический материал и даже педагогический персонал» [1]. Основным качеством ребенка-вожака автор считает инициативность.

Специальной работой, посвященной детскому вожачеству, является статья В.Н. Тагомлицкой «Дети – вожаки в детских домах г. Одессы» [36]. На основе анкетного метода автор устанавливает уровень умственного развития и знаний, моральные качества, способности и другие особенности вожаков, выделяет типы вожаков и подробно описывает их деятельность. Вожачество, по мнению автора, предопределяется рядом свойств: положительной волевой установкой, развитой интеллектуальной сферой, инициативностью и другими качествами.

Обобщающий материал по проблеме детского вожачества приводит П.Л. Загоровский. Руководствуясь данными зарубежных и отечественных источников, а также на основе собственных наблюдений он выделяет «центральные качества» вожаков: волю и интеллект, добавляя, что «физическая сила тоже играет роль» [8].

В первые десятилетия советского периода был собран объемный фактический материал по проблеме вожачества, разработано несколько интересных методик. Во второй половине 30-х годов эти исследования бы-

ли прекращены, а их позитивные результаты в последующие два десятилетия не были использованы ни в одной педагогической или психологической работе. Авторы исследований, посвященных вопросу детского вожачества, обвиняли в заимствовании педологических идей, неправильном определении коллектива, методологически несостоятельном объяснении ряда фактов и явлений, перенесении на советскую почву положений буржуазных учений.

Необходимо, однако, отметить, что в области педагогики определенный практический материал по проблеме организаторской деятельности и способностей организатора содержится в произведениях А.С. Макаренко [24;25]. В контексте коммунистического воспитания он четко и настойчиво включал в проект воспитуемой личности черты организатора, умеющего приказывать товарищу и подчиняться товарищу. Для достижения этой цели в колонии им. Горького и в коммуне им. Дзержинского была разработана и проверена система организации детского коллектива и педагогического руководства. Определяющими факторами развития организаторских способностей А.С. Макаренко считал всю систему воспитания в коллективе, через коллектив и для коллектива, выделяя при этом организацию самоуправления, развитие общественной активности воспитанников, институт командиров, сводные отряды, дежурства, систему внутрикollectивных зависимостей, сменяемость командиров [25].

Он анализирует также организаторскую деятельность воспитателя. К необходимым составляющим таланта организатора-педагога А.С. Макаренко относит ум, рассудительность, предприимчивость, живость, бодрость, твердость характера, требовательность, умение прекрасно рассчитывать работу, «расставить пацанов», найти какие-то новые способы, «новые ухватки», смелость, сдержанность, «способность видеть каждого хлопца насквозь и безошибочно оценивать его настоящую сущность», энергичность, напористость, работоспособность, прекрасную память, способность «схватить сразу множество вещей», привычку к волевому напряжению и др. Педагогическая разработка проблемы формирования личности организатора в коллективе, предпринятая А.С. Макаренко, безусловно, имеет определенное практическое значение. Однако предложенная им система воспитания организаторских способностей носит идеологизированный характер и не имеет достаточного теоретического обоснования.

В период НЭПа появляются отдельные работы, посвященные деятельности организатора в области промышленного руководства. Наиболее значительными из них являются обобщающие статьи и книги видного общественного деятеля П.М. Керженцева. Он первым в отечественной науке попытался внести ясность в определение основных организационных терминов: руководить, администрировать, организовать [10]. В работе «Принципы организации» [11] он выделяет способности организатора (администратора): умение заставить других людей выполнять свои задания, твер-

дый характер, настойчивость, энергию, инициативу, склонность к систематической плановой работе. Интересны замечания П.М. Керженцева о двух типах организаторов:

- 1) стратегов, создающих планы и предвидящих события;
- 2) организаторов, умеющих быстро ориентироваться в конкретной обстановке и принимать правильные и твердые решения. Однако работы П.М. Керженцева, как и многие психолого-педагогические исследования, были забыты. Вплоть до второй половины 50-х годов к проблемам организаторских способностей и организаторской деятельности исследователи не возвращались.

В конце 50-х годов на фоне возросшего интереса ученых к феномену способностей человека возродился и научный поиск в рамках проблемы организаторских способностей. В монографии А.Г. Ковалева и В.Н. Мясищева [14] организаторские способности рассматриваются наиболее полно. Обобщив научные данные об особенностях выдающихся организаторов, авторы пришли к выводу, что организаторская деятельность требует знания того дела, на которое она направлена, высокого уровня интеллекта (наблюдательности, гибкости ума, творческой инициативы), определенных характерологических качеств личности (увлеченности делом, ответственного к нему отношения, знания людей и умелого подхода к ним, решительности и твердости воли).

В структуре организаторских способностей авторы выделяют так называемые «ведущие» (основные) и «опорные» свойства. К ведущим компонентам организаторских способностей они относят:

- 1) гибкость ума в сочетании с творческим воображением, которое проявляется в находчивости и изобретательности, умении даже в тяжелых условиях найти выход;
- 2) высокий уровень развития воли (особенно смелости, решительности и твердости). Развитие организаторских способностей возможно, по мнению авторов, на базе основного «опорного свойства» – целостного видения или специфической наблюдательности (интеллектуального качества личности, проявляющиеся в способности тонко ориентироваться в действительности, качествах людей и их возможностях).

Среди исследований, в которых так или иначе затрагивается проблема организаторских способностей, особое место принадлежит работам Л.С. Уманского [38], который изучал такие вопросы, как природные предпосылки организаторских способностей, структура свойств личности организатора, специфические свойства и индивидуальные различия личности способного организатора, особенности проявления организаторских способностей в различных видах деятельности, динамическая структура личности с точки зрения ее организаторских возможностей.

На основе эмпирического анализа Л.И. Уманский представляет следующую структуру качеств и свойств личности способного организатора:

1. *Качества направленности личности* – целеустремленность, принципиальность, бескорыстие, правдивость, коллективизм и др.

2. *Подготовленность к деятельности* (целевой или организаторской).

3. *Общие качества* – общительность, общий уровень развития, практический ум, наблюдательность, работоспособность, активность, инициативность, настойчивость, организованность, самостоятельность, самообладание.

4. *Специфические свойства* – организаторское чутье (психологическая избирательность, практически-психологический ум, психологический такт), способность к эмоционально-волевому воздействию (общественная энергичность, требовательность, критичность), склонность к организаторской деятельности (потребность в организаторской работе, самостоятельное включение в работу, удовлетворенность в процессе организаторской деятельности и т.п.).

5. *Индивидуальные характеристики организаторских способностей* – диапазон деятельности, возрастной диапазон, стиль руководства, стиль деятельности.

На основании результатов эмпирических исследований автор делает вывод, что наличие специфических свойств является основным критерием отличия личности способного организатора от личности организатора неспособного. Из общей численности всех способных организаторов, обследованных в лаборатории Л.И. Уманского, выраженность или яркая выраженность специфических свойств была обнаружена более чем в 90% случаев [26, с. 104].

Концепция структуры личности способного организатора, предложенная Л.И. Уманским, имеет большое как теоретическое, так и практическое значение. Особую ценность исследования Л.И. Уманского представляют прежде всего потому, что в них анализируется как содержательная (статическая), так и процессуальная (динамическая) сторона организаторских способностей.

Авторы многих исследований по проблеме организаторских способностей большое внимание уделяют организаторским способностям педагогов. Так, Н.Д. Левитов считает организаторские способности важным элементом в структуре способностей учителя. Основной составляющей организаторских способностей педагога, по его мнению, является речь, т.е. хорошее владение вербальными средствами общения. Таким образом, организаторские способности учителя – это умение организовать учащихся путем их убеждения в необходимости выполнения определенного вида деятельности.

В работе Б.З. Вульфо́ва и М.М. Поташника [4] анализируются особенности личности организатора внеклассной и внешкольной воспитательной работы. В ряду многочисленных способностей, необходимых ор-

ганизатору, авторы выделяют основные:

- 1) инструкторские (владение методикой воспитательной работы);
- 2) агитаторские (способность убеждать, воодушевлять коллектив);
- 3) ораторские (умение ярко и убедительно говорить).

В структуру функций организатора педагогического коллектива (директора школы) Р.Х. Шакуров включает наряду с другими еще и организационную функцию, которая, в свою очередь, содержит следующие подфункции: целевую организацию коллектива, его активизацию, профессиональное совершенствование, политическое воспитание и сплочение. Организаторские способности автор соответственно рассматривает как способность организатора успешно выполнять данные функции. При этом Р.Х. Шакуров подчеркивает, что организатора нельзя оценивать лишь путем измерения отдельных его качеств, так как успех организаторской деятельности является интегральным результатом взаимодействия целостного «ансамбля» психических функций и образований.

В научной литературе имеются также работы, в которых рассматриваются организаторские качества школьников, главным образом подростков. Так, В.Л. Сопаровская [35] в диссертации «Планирование в организаторской деятельности подростков» приводит данные, показывающие, что успех организаторской деятельности определяется правильной самоорганизацией подростка. В связи этим способность к самоорганизации рассматривается автором как основная организаторская способность. В диссертационном исследовании В.Н. Николаева [28] обобщен опыт работы учебно-воспитательного персонала школы-интерната по развитию общественной активности и самоуправления учащихся. При формировании этих качеств личности развиваются и организаторские способности. Однако автор не дифференцирует понятия «организаторские навыки», «умения», «способности», не называет ни одной конкретной способности организатора, что делает его подход достаточно поверхностным.

В книге «Психология одаренности детей и подростков» [33] перечисляются основные характеристики организатора:

- интеллект выше среднего;
- умение принимать решения;
- способность иметь дело с абстрактными понятиями, планированием будущего, временными ограничениями;
- ощущение цели, направления движения;
- гибкость, «приспосабливаемость»;
- чувство ответственности;
- уверенность в себе и знание себя;
- настойчивость; терпимость и терпение в работе с людьми;
- энтузиазм;
- умение ясно выражать мысли в устной и/или письменной форме.

Некоторыми авторами изучались организаторские качества лиц, обучающихся в специализированных учебных заведениях (военных вузах или училищах). Так, В.Н. Климовец [13] на примере курсантов военных училищ ставит задачу формирования у них организаторских умений. К их числу он относит:

- умение организовать свое время, избегать пустой траты времени;
- умение организовать свою деятельность по самовоспитанию, следить за темпом самовоспитания;
- умение организовать свое поведение – контролировать свои действия, движения, мимику, эмоции;
- способность организовывать свою общественную деятельность, приобретая в процессе ее знания и умения, необходимые в будущей профессионально-организаторской деятельности;
- умение содействовать преподавателям и офицерам-воспитателям в организации курса лекций по самовоспитанию.

Аналогичную задачу А.Н. Пахомов [29] ставит применительно к формированию профессионально важных качеств будущего военного специалиста (помощника командира подразделения по финансово-экономической работе) у курсантов военно-экономического вуза. На основании экспертных оценок автор выделяет десять таких качеств:

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) требовательность, умение поддерживать дисциплину во взводе;
- 3) способность быстро отреагировать на изменение ситуации;
- 4) умение понимать и убеждать людей;
- 5) умение воспитывать подчиненных личным примером;
- 6) умение организовать подчиненных на выполнение поставленных задач;
- 7) умение доводить начатое дело до конца;
- 8) способность принимать обоснованные решения;
- 9) умение гибко применять методы наказания и поощрения;
- 10) способность действовать, не ожидая подсказки.

Исследуя структуру военно-профессиональных умений командира подразделения внутренних войск и проблему их формирования у курсантов военных вузов, В.Н. Устюжанин [39] определяет организационно-управленческие способности и умения как самый важный компонент военно-профессиональных умений командира. В группу организационно-управленческих умений командира подразделения автор включает следующие специальные умения:

- определять цели управленческой деятельности;
- организовать сбор, обобщение, анализ информации для принятия решения и своевременного реагирования на изменения обстановки;
- принимать решения с учетом личных качеств подчиненных, кон-

кретных задач и условий военно-профессиональной деятельности;

- сосредотачиваться на выполнении поставленных задач, определять главное;
- планировать мероприятия повседневной жизни подразделения, осуществлять контроль и помощь;
- распределять, стимулировать и оценивать труд отдельного военнослужащего и воинского подразделения;
- поддерживать с подчиненными деловые контакты с учетом их психологических особенностей;
- организовывать тактические действия взвода (роты), управлять подразделением и огнем;
- выполнять установленные в войсках нормативы по боевой и специальной подготовке;
- организовывать служебно-боевую деятельность подразделения;
- осуществлять подбор, подготовку личного состава к службе и осуществлять контроль за ее несением;
- организовывать боевую деятельность подразделения в сложных условиях.

Кроме того, автор выделяет ряд качеств, характеризующих подготовленность к деятельности командира подразделения: эмоционально-волевую и нервно-психическую устойчивость, подготовленность к самостоятельной работе, самосовершенствованию и саморазвитию, адаптивные способности, коммуникативные способности.

Итак, в контексте теоретического обоснования и практического обеспечения учебно-воспитательного процесса проблема организаторских способностей изучалась довольно активно. Однако характер психолого-педагогических исследований по данной проблеме во многом поверхностен, поскольку не предусматривает определения особенностей и структуры организаторских способностей.

Особенно большой вклад в изучение организаторских способностей и особенностей организаторской деятельности был внесен отечественными учеными, занимавшимися проблемами социальной психологии. Детальный анализ исследований феномена организаторских способностей в отечественной социальной психологии позволяет обнаружить определенные параллели в исследовании аналогичного феномена в зарубежных работах.

Отметим, однако, что в отечественной науке биологизаторские и социобиологизаторские теории в исследовании организаторских способностей представлены очень незначительным числом работ (В.Р. Дольник [7], Ю.М. Плюснин [30]) и в целом не получили широкого распространения. В значительной степени это объясняется тем, что в истории отечественной науки был известный всем период, когда в течение десятилетий пресекались любые биологизаторские и социобиологизаторские тенденции. Неко-

торые авторы были вынуждены отрицать даже сам факт наличия природных предпосылок организаторских способностей. «Организаторские способности, – писали А.Г. Ковалев и В.Н. Мясищев, – очевидно, менее всего требуют каких-то особых природных предпосылок, они формируются в деятельности» [14]. Последнее несомненно, но это не исключает возможности существования природных предпосылок и не должно противопоставляться им: любые способности формируются в деятельности, но, несмотря на это, никто не сомневается в наличии их природных основ. Собственно, и в работе А.Г. Ковалева и В.Н. Мясищева на это имеются косвенные указания. Так, перечисляя условия и свойства, которые существенны для формирования деятельности организатора, авторы включают в них особенности темперамента, быстроту реакции и ориентировки, интуицию, т.е. качества, во многом формирующиеся на основе природных данных.

В русле традиционно психологического направления (или теории черт) в исследовании структуры способностей и личностных качеств организатора работают многие отечественные психологи. По мнению Р.Л. Кричевского, организатор должен обладать высоким интеллектом, однако это должен быть интеллект не столько теоретический, сколько практический. Ссылаясь на Р.М. Стогдилла [78], автор выделяет важнейшие организаторские качества: доминантность, уверенность в себе, эмоциональную уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность [18].

А.Г. Шмелев с соавторами [46] выделяет шесть основных качеств, необходимых организатору в коммерческой и промышленной сфере: интеллект, компетентность, активность, энергию, самоконтроль, коммуникативность.

А.У. Хараш [43] считает обязательным и для организатора производства ряд черт: самостоятельность суждений и решений, способность принимать и осваивать новое, сосредоточенность на деле (деловая направленность), уважение к личности другого человека, умение найти индивидуальный подход к каждому подчиненному, готовность к содействию и сопереживанию, «диалогичность», т.е. постоянную готовность выслушать и понять другого человека, учесть его точку зрения при принятии собственного решения. Среди мешающих организатору производства качеств перечисляются конформность, ригидность, внушаемость, авторитарность, формализм, эгоцентризм, монологичность.

Отечественные исследования проблемы организаторских способностей в русле собственно психологического подхода обнаруживают заметное сходство с аналогичными зарубежными концепциями. Ученые выявляют различные черты личности, способствующие успеху организаторской деятельности. При этом, однако, зачастую игнорируется связь наблюдаемых организаторских черт с конкретными социальными условиями, в свя-

зи с чем рассмотрение проблемы имеет во многом абстрактный метафизический характер. Несмотря на значительный объем проведенных исследований, их результаты не позволяют составить однозначного мнения о прямой зависимости между выделяемыми качествами личности организатора и успешностью выполняемой им деятельности.

В русле функционально-ситуационного подхода к изучению проблемы организаторских способностей предпринимается попытка разработать динамическую функциональную структуру личности организатора, преодолев при этом абстрактный статичный подход. Так, Б.Б. Коссов [16] при построении функциональной модели личности организатора выделяет «личностные переменные» (обобщенные умения и отдельные черты личности организатора), которые имеют соответствующую связь с функциональными блоками: «эффективность», «механизм эффективности», «механизм повышения эффективности». Успех организаторской деятельности, по мнению автора, определяется способностью организатора с учетом особенностей конкретной ситуации приводить в действие все эти блоки и устанавливать их взаимодействие за счет целесообразного использования личностных переменных.

Несколько иной подход к построению функциональной модели личности организатора предлагается в исследованиях Т.Ю. Базарова [2] и Н.В. Бахаровой [3]. Эти авторы отождествляют функциональные блоки с групповыми явлениями: социальными ожиданиями и их формированием. Исследователи считают, что эффективность деятельности организатора обеспечивается умением организатора в зависимости от ситуации активизировать те или иные личностные переменные для целенаправленного воздействия на ожидания со стороны членов коллектива и вышестоящего руководства.

В рамках функционально-ситуационного подхода ученые преодолели абстрактное рассмотрение проблемы организаторских способностей, представив качества организатора в виде функциональных величин, получающих реальное психологическое наполнение под воздействием объективных факторов [32]. Однако недооценка авторами субъективной стороны изучаемого вопроса способствовала утрате психологического смысла проблемы.

Комплексное изучение проблемы организаторских способностей в качестве динамической системы, формирование которой происходит в деятельности и зависит от ряда субъективных и объективных факторов, осуществлялось отечественными психологами в рамках **системно-деятельностного подхода**. Ряду ученых удалось выстроить научную теорию организаторских способностей, во многом схожую с западной концепцией системы воздействий, но получившую более глубокое теоретическое обоснование. В ее основе лежит реализация общепсихологической теории деятельности. При выявлении способностей организатора исследо-

ватели обращают особое внимание на теоретические и методологические положения теории деятельности, разработку стратегии научных исследований, принципов и методик организационно-психологического анализа деятельности, поиск исходных понятий, характеристик и единиц организаторской деятельности. Например, В.В. Давыдов [5; 6] строит свой методологический подход к исследованию проблемы организаторских способностей на определении сущности (главной цели) деятельности организатора как стремления к согласованию «индивидуальных работ», благодаря которому итог общей совместной деятельности дает наибольший эффект. Отсюда основная задача организатора – планирование путей и средств реализации требуемой согласованности. Организаторские способности, таким образом, трактуются как способности к осуществлению основных организаторских функций:

- выработки и принятия решений;
- организационной работы по выполнению решений;
- регулированию и корректировке;
- учета и контроля.

Теоретические положения В.В. Давыдова были конкретизированы в работах его сотрудников В.С. Лазарева [21], С.Д. Неверковича и А.А. Тюкова [27]. Они уточнили специфику реализации организаторских функций, выделив в структуре организаторской деятельности объективную и субъективную стороны. Организаторские способности при этом рассматривались как одна из субъективных составляющих процесса организаторской деятельности и основное «интериоризированное средство» ее осуществления.

Плодотворный подход к изучению организаторских способностей разработан Е.С. Кузьминым и его единомышленниками Ю.Н. Емельяновым, И.П. Волковым, А.Л. Свенцицким [20; 31]. Признавая необходимость наличия у организатора ряда качеств (организаторского чутья, психологического такта, умения ненавязчиво влиять на подчиненных и др.), эти авторы вводят понятие «организаторского потенциала» – «системного качества, характеризующего не только личность, но и параметры той социальной среды, в которой протекает организаторская деятельность данной личности». Это «системное качество» возникает на стыке между обществом, коллективом, индивидом и объектом его деятельности. При изучении организаторского потенциала авторы предлагают, с одной стороны, анализировать общественно-экономические, конкретно-исторические условия и вытекающую отсюда специфику организационных структур и должностных полномочий, с другой – личностную сторону организаторского потенциала, которая «проявляется в системе отношений индивида к окружающей среде и к самому себе» [31].

В русле системно-деятельностного подхода проводит свои исследования и Ю.Д. Красовский [17]. Автор выделяет три главных составляющих

личности организатора – руководителя производства: управленческую позицию руководителя, управленческое самосознание руководителя и управленческую концепцию руководителя. Управленческая позиция, по мнению Ю.Д. Красовского, дает руководителю возможность анализировать те или иные формы проявления своего делового поведения в определенной системе отношений по вертикали, диагонали и горизонтали. Управленческое самосознание позволяет руководителю прочувствовать, как происходит процесс познания себя через других и других через себя. Этот процесс начинается с постановки вопроса о моральном праве руководить. Управленческая концепция руководителя дает ему возможность активизировать усилия коллектива в системном достижении конечных результатов. Автор считает управленческую концепцию наиболее важным элементом личности организатора. Экспертный опрос руководителей в процессе их психолого-управленческого консультирования позволил Ю.Д. Красовскому выявить критерии эффективности их личностной управленческой концепции, которые затем были сгруппированы в три блока.

1. Организационный потенциал:

- убедительность (насколько формирует у работников установки «хотим» и «можем, если надо»);
- оптимистичность (насколько формирует уверенность работников в решении проблем);
- сопрягаемость (насколько формирует готовность служб, подразделений, работников к коллективному сотрудничеству).

2. Мотивационный потенциал:

- оперативность (насколько помогает сокращать время решения проблем);
- надежность (насколько обеспечивает качественное решение проблем в различных ситуациях);
- комплексность (насколько обеспечивает всестороннее решение проблем).

3. Индивидуальные ресурсы:

- перспективность (в какой мере помогает руководителю осуществлять его замысел вместе с коллективом);
- стрессоустойчивость (в какой мере ослабляет тревожную напряженность ответственности руководителя при росте ее величины);
- универсальность (охватывает ли все подразделения, службы, всех работников).

Введенное в научный оборот А.И. Китовым [12] понятие управленческой концепции* рассматривается в книге Ю.Д. Красовского в новом ракурсе: в тесном единстве с руководимым коллективом. Тем самым управ-

* А.И. Китов определяет индивидуальную управленческую концепцию как способ понимания и трактовки проблем управления, которыми занимается личность, ее основную точку зрения и руководящую идею.

ленческая концепция руководителя становится общественно значимой для коллектива.

В.Ф. Рубахин и А.В. Филиппов [34] уточнили особенности проявления и развития способностей организатора и распределили их по трем группам:

1) психофизиологическая группа, включающая особенности первичных познавательных процессов;

2) психологическая, состоящая из особенностей мотивационной, эмоциональной и интеллектуальной сфер, темперамента и характера организатора, его способностей и интересов, а также системы знаний, умений, навыков;

3) социальная, включающая морально-нравственные качества.

В более поздних работах А.В. Филиппов [40; 41] подразделяет способности организатора:

1) на качества (как ценностные ориентации);

2) психологические свойства;

3) жизненный и профессиональный опыт.

В работах Л.Д. Кудряшовой [19] организаторские способности рассматриваются в контексте оценки руководящих кадров. Исходная посылка этих работ состоит в необходимости использования с целью такой оценки системно-психологического подхода, т.е. изучения не отдельных качеств личности, а ее общей склонности к организаторской работе. Исследовательское внимание здесь привлечено к явлению целостности личности руководителя (имеется в виду наличие у него общих способностей, не сводимых к сумме частных, специальных способностей и качеств). Действительно, если деятельность организатора в современных условиях научно-технического прогресса носит ярко выраженный системный характер, то аналогичный характер должны иметь (для обеспечения эффективности деятельности) и его качества и способности.

А.Д. Карнышев [9] отмечает, что для определения научно-практической модели качеств личности эффективного организатора (руководителя) нецелесообразно ограничиваться положениями ситуационной теории или психологической теории черт. В структуре свойств личности руководителя автор выделяет четыре группы качеств, наличие которых обеспечивает соответственно осуществление четырех основных функций управленческой деятельности:

1) целеполагания;

2) организации и координирования;

3) контроля и оценки;

4) обеспечения оптимальных контактов (сотрудничества) в процессе управления.

Организаторская функция является, с точки зрения автора, важной, но не единственной функцией организатора. К наиболее значимым для ее осуществления качествам и умениям он относит:

- умение распределять функции и поручения с учетом организаторских потенциалов исполнителей, уровня их умений и навыков;
- способность в сложных обстоятельствах принимать правильные решения по организационным вопросам;
- доверие к людям, вера в их возможности и внутренние резервы;
- умение рационально и деловито организовывать и проводить заседания, совещания и другие мероприятия;
- умение обеспечить условия для динамического роста каждого исполнителя;
- способность работать творчески самому и стимулировать творчество всех участников деятельности;
- умение правильно подобрать лидеров или своих ближайших помощников в каждом новом деле;
- способность и готовность брать на себя ответственность за недостатки;
- личную организованность, точность, умение распределять свое время.

Автор справедливо считает качества личности руководителя (включая организаторские качества) динамической, подвижной величиной и указывает на возможность их развития посредством «разумного ориентирования» и целенаправленного тренинга.

В.М. Шепель [45] так же, как и А.Д. Карнышев, дифференцирует понятия структуры свойств личности организатора и структуры его организаторских качеств. В структуре свойств личности организатора В.М. Шепель выделяет четыре группы свойств:

- морально-политические;
- профессиональные качества;
- психофизиологические качества;
- собственно организаторские качества.

К собственно организаторским качествам автор относит:

- умение планировать работу, подбирать и расставлять кадры;
- умение улавливать настроения людей, увлекать их своими целями;
- умение оказывать влияние на морально-психологическую атмосферу коллектива;
- умение обостренно воспринимать новое.

Особое внимание В.М. Шепель уделяет проблеме соотношения и динамики взаимодействия объективных социальных факторов, сопровождающих ход организаторской работы, и личностных качеств организатора. Автор выявляет нюансы проявления тех или иных организаторских ка-

честв в конкретных объективных обстоятельствах, которые он называет «объективными условиями настроения» и к которым относит материальные условия жизни, психологическую обстановку в семье, социальное положение по месту жительства, близость магазинов и наличие служб сервиса, работу транспорта. Заслуга В.М. Шепеля состоит также в детальном анализе вероятностного результата взаимодействия «объективных условий настроения» и личных качеств организатора [44].

Исследования организаторских способностей в русле системно-деятельностного подхода характеризуются полнотой, четкой структурой, широким спектром изучаемых вопросов. Вместе с тем, имеющиеся концепции в большинстве своем имеют ряд существенных недостатков. Так, пытаясь в должной мере учитывать значение объективного и субъективного факторов в социальном процессе, ряд ученых, тем не менее, допускают определенный эклектизм решения проблемы, заключающийся в нечеткости выражения связей между этими двумя факторами. Кроме того, для многих исследований характерно отсутствие строгой классификации понятий, помещение в один классификационный ряд собственно психологических, социологических и профессиональных характеристик. В результате, как это ни парадоксально, многие работы, авторы которых претендуют на внедрение системного подхода в построение научной теории, характеризуются отсутствием системности. Исключение составляют работы В.М. Шепеля и А.Д. Карнышева, в которых уточняются и разграничиваются понятия структуры личности организатора (руководителя) и структуры его организаторских способностей, определяются специфические характеристики этих способностей, обосновывается возможность их развития и целенаправленного формирования.

Итак, анализ отечественных исследований в области социологии личности и социальной психологии по проблеме организаторских способностей обнаруживает определенные параллели с западными концепциями лидерства. В то же время в отличие от зарубежных авторов для отечественных ученых характерным является активное внедрение системно-деятельностного подхода в изучение особенностей деятельности способного организатора и структуры его личности. Это выразилось в конкретизации отдельных сторон организаторской деятельности, а также во всестороннем анализе специфики диалектического взаимодействия объективных и субъективных факторов, обеспечивающих эффективное осуществление организаторской деятельности и плодотворную работу группы.

В отечественной социологии личности и социальной психологии изучались особенности деятельности организатора применительно к работе руководителя, работающего в системе промышленного производства или коммерческого предприятия. При этом организаторские способности рассматривались как качества, характерные исключительно для руководящих работников. Считалось, очевидно, что в работе рядового сотрудника та-

кие способности проявляться не могут. Кроме того, основная часть авторов исследует качества личности способного организатора в отрыве от конкретного содержания его профессиональной деятельности и ряда сопутствующих факторов. Поэтому существующие концепции свойств личности способного организатора во многом противоречивы, а большинство из них не имеет четкого экспериментального подтверждения.

Теоретический анализ литературы показывает, что проблема лидерства является одной из классических и традиционных проблем социальной науки. Ряд вопросов, касающихся организаторской деятельности, особенностей и способностей личности лидера, изучен достаточно глубоко и подробно. При этом многие аспекты этой проблемы до сих пор не получили подробного освещения и требуют дальнейшей разработки.

Вопросы и задания

1. Какие причины способствовали росту интереса к проблеме лидерства в западной науке середины XX века?
2. Каковы основные направления в разработке проблемы лидерства западными учеными?
3. Каковы основные черты биологизаторского толкования лидерства?
4. В чем специфика социально-политических и культурно-исторических теорий элитарности? Назовите наиболее ярких разработчиков этих теорий.
5. Что исследовали ученые в рамках психологического подхода к проблеме лидерства? Кто основные представители этого подхода?
6. Что понимают западные ученые под «фактором вертолета»?
7. Почему функционально-ситуационное направление в исследовании проблемы лидерства считается бихевиористским?
8. В чем смысл системного подхода?
9. Каковы основные черты концепции лидерства, понимаемой как система воздействий?
10. В каком контексте изучалась проблема лидерства в российской науке дооктябрьского периода?
11. Дайте характеристику основным исследованиям 20-х годов прошлого века по проблемам детского и юношеского вожачества.
12. Как соотносятся феномены лидерства и организаторских способностей?
13. Какое значение имеют работы Л.И. Уманского для развития теории лидерства в отечественной науке?
14. Какое продолжение западные концепции лидерства получили в трудах отечественных ученых?

Список литературы

1. Аркин Е.А. Детский сад в свете социальной гигиены и биологии. М.: Детгиз, 1928.
2. Базаров Т.Ю. Социально-психологическая ориентировка непосредственного руководителя трудового коллектива. М.: МГУ, 1981.
3. Бахарова Н.В. Значение количественных характеристик в исследовании управленческих коллективов // Человек и общество. 1972. Вып. 10.
4. Вульф Б.З., Поташник М.М. Организатор внеклассной и внешкольной воспитательной работы: Содержание и методика деятельности. М.: Педагогика, 1983.
5. Давыдов, В.В. Основные проблемы психологии управленческого труда. Методология. Эксперимент. Практика. Ч. 1. Рига: РГУ, 1980.
6. Давыдов В.В. Основные проблемы психологического изучения процессов управления. Актуальные проблемы общей, социальной и педагогической психологии. М.: Высшая школа, 1980.
7. Дольник В.Р. Непослушное дитя биосферы: Беседы о человеке в компании птиц и зверей. М.: Прогресс, 1994.
8. Загоревский П.Л. Особенности поведения первого школьного детства. Работник просвещения. М., 1930. № 3.
9. Карнышев А.Д. Очерки социальной психологии. Иркутск: ИГЭА, 1998.
10. Керженцев П.М. НОТ. Научная организация труда. М.: Экономика, 1926.
11. Керженцев П.М. Принципы организации. Л.: Экономика, 1925.
12. Китов А.И. Социально-психологическая концепция руководства // Социально-психологические проблемы руководства и управления коллективами. М.: Наука, 1974.
13. Климовец В.Н. Психолого-педагогические аспекты проблемы формирования профессионально-организаторских умений курсантов военных училищ. Саратов: изд-во «Молодой ученый», 1997.
14. Ковалев А.Г., Мясищев В.Н. Психологические особенности человека. Способности. Л.: Наука, 1960. Т. 2.
15. Коровин В.Ф. Основные проблемы «новой социологии» Райта Миллса. М.: Наука, 1977.
16. Коссов Б.Б. Профессиональная диагностика и методы исследования личности руководителя // Психологический журнал. 1981. Т. 2. № 2.
17. Красовский Ю.Д. Руководитель трудового коллектива: Из опыта психолого-управленческого консультирования. М.: Прогресс, 1987.
18. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель... М.: Наука, 1993.
19. Кудряшова Л.Д. Системно-психологическая оценка кадров руководителей и управленческих систем. Кишинев: КГУ, 1983.

20. Кузьмин Е.С. Руководитель и коллектив / Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов. Л.: Прогресс, 1974.
21. Лазарев В.С. Планирование как главное направление и исходный принцип исследования в психологии управления // Вопросы психологии. 1980. № 6.
22. Лозинский Е. Вожди и толпа // Вестник воспитания. 1908. № 1.
23. Лозинский Е. Воспитание вождей // Педагогический сборник. СПб., 1912. № 10, 11, 12.
24. Макаренко А.С. О воспитании. М.: Политиздат, 1988.
25. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. М.: ИТРК, 2003.
26. Мангутов И.С., Уманский Л.И. Организатор и организаторская деятельность. Л.: Наука, 1975.
27. Неверкович С.Д., Тюков А.А. Теоретические проблемы исследования процесса принятия решений в организационно-управленческой деятельности // Вопросы психологии. 1981. № 1.
28. Николаев В.Н. Формирование организаторских умений и навыков у подростков в процессе общественно-полезной деятельности. М.: МГУ, 1963.
29. Пахомов А.Н. Педагогические условия формирования качеств руководителя у курсантов военно-экономического вуза. Ярославль: ЯГУ, 1996.
30. Плюснин Ю.М. Проблема биосоциальной эволюции. Новосибирск: НГУ, 1990.
31. Промышленная социальная психология / под ред. Е.С. Кузьмина, А.А. Свенцицкого. М.: Наука, 1982.
32. Пряжников Н.С. Психологический смысл труда. М.: Эксно, 1997.
33. Психология одаренности детей и подростков / под ред. Н.С. Лейтеса. М.: Наука, 1996.
34. Рубахин В.Ф., Филиппов А.В. Психологические аспекты управления. М.: Прогресс, 1973.
35. Сопаровская В.Д. Планирование в организаторской деятельности подростков. Ярославль: ЯГУ, 1966.
36. Тагомлицкая В.Н. Дети – вожаки в детских домах г. Одессы // Детский коллектив и ребенок. М.: МГУ, 1926.
37. Тихомиров В. Тайна влияния одной личности на другую // Вера и разум. Харьков. 1916. № 11, 12.
38. Уманский Л.И. Психология организаторских способностей. Курск: КГУ, 1967.
39. Устюжанин В.Н. Формирование военно-профессиональных умений командира подразделения у курсантов ввузов внутренних войск МВД России. СПб.: изд-во Санкт-Петербургской академии МВД, 1997.

40. Филиппов А.В. Вопросы психологии управления // Психологический журнал. 1980. Т.1. № 2.
41. Филиппов А.В. Психологическая характеристика генерирования и принятия управленческих решений. Нормативно-дискретные модели принятия решений. М.: Прогресс, 1981.
42. Фролова М.А. Политическая стратификация Воронеж: ЭКСМО, 1995.
43. Харащ А.Я. Руководитель, его личность и деятельность. М.: Наука, 1981.
44. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера (Управленческая гуманитарология). М.: Наука, 1992.
45. Шепель В.М. Руководитель и подчиненный: Конфликтные ситуации и их решение. М.: Высшая школа, 1982.
46. Шмелев А.Г. Валидность теста менеджерского потенциала / А.Г. Шмелев [и др.] // Вестн. МГУ. Психология. Сер. XIV. 1993. № 3.
47. Bass B.M. Leadership, Psychology and Organization Behavior. N.-Y., 1960.
48. Carrard A. Le chef, sa formation et sa tache. Neufchatel. Paris, 1949.
49. Carter L. Leadership and Small Group Behavior. In Sherif M. And M.O. Wilson. Group Relations at the Crossroads. N.-Y., 1953.
50. Carter L., Haythorn W., Shriver B., Lanzetta G. The Behavior of Leaders and Other Group Members. Journal of Social Psychology. 1951. № 46.
51. Catell R.B. Description and Measurement of Personality. N.-Y., 1946.
52. Courtenay E. Persistence of Leadership // School Review. 1946. № 2.
53. Drucher F. The Practice of Management. N.-Y., 1956.
54. Filley A.C., House, R.J. Managerial Process and Organizational Behavior. Glenview (Ill.), 1969.
55. Fraser J.M. Psychology: General, Industrial, Social. N.-Y., 1956.
56. Ghiselli E.E., Brown A. Intelligence and Managerial Success // Psychol. Rep. 1963. Vol. 121.
57. Gibb C.A. Leadership. Handbook of Social Psychology. London. 1959. V.II.
58. Gibb C.A. The Principle and Traits of Leadership // Journal of Abnormal and Social Psychology. 1947. № 42.
59. Gowin E.B. The Executive and His Control of Men. N.-Y., 1915.
60. Handy C.B. Understanding organizations. Harmondsworth, 1981.
61. Haroux H., Prait, J. Psychologie des leadeurs. Louvain, 1956. V. 1, 2.
62. Hemphill J.K. Leader Behavior Description. Columbus: Ohio State Univ. Personnel Research Board, 1950.
63. Henclay S. Theoties of Behavior of School Leaders // Overview. 1960, V. 1. №12.
64. Jenkins W.O. A Review of Leadership Studies with particular Reference Military Problems // Psycological Bullutin. 1947. № 44.

- 65.Kochler W. L'intelligence des singes supérieurs. 1931.
- 66.Krech D., Crutchfield B.S. Theorie et Problèmes de Psychologie sociale. Traduit de l'anglais par H. Lesage. 1952.
- 67.Kretschmer E. La Structure du corps et le Caractère. Recherches sur le Problème de la Constitution et la Science des Tempéraments. 1930.
- 68.Krout M.H. Introduction to Social Psychology. N.-Y., 1942.
- 69.Lewis G.W. Leadership Training for FFA Officers. Agricultural Education Magazine, 1962. Vol. 34. № 9.
- 70.Luthans F. Organizational behavior. McGraw-Hill, 1992.
- 71.Murchison C. A Handbook of Social Psychology. Worcester, 1935.
- 72.Newman W.H. Administrative Action. N.-Y., 1956.
- 73.Nutting L.R. Some Characteristics of Leadership // School and Society. 1923. № 18.
- 74.Partridge E.D. Leadership among Adolescent Boys // Teachers College Contributions to Education. Columbia University. 1934. № 608.
- 75.Pels D.S. Leadership within a Hierarchical Organization // J. Soc. Issues. 1951. № 7.
- 76.Richardson H.M., Hanawalt N.G. Leadership as related to Bernreuter Personality Measures. I. College Leadership in extracurricular Activities // Journal of Social Psychology. 1943. № 17.
- 77.Sheldon W.H. Les Variétés du tempérament. Traduit de l'anglais. 1951.
- 78.Stogdill R.M. Handbook of Leadership. N.-Y., 1974.
- 79.Sward K. An Experimental Study of Leadership. Thesis. University of Minnesota Library. 1939.
- 80.White W.F. Leader – Follower Relations in Street Corner Society. // Readings in Social Psychology. N.-Y., 1947.
- 81.Wolman B. Leadership and Group Dynamics / A paper read at Eastern Psychol. Ass. Boston. 1953.
- 82.Yukl G.A., Wexley K.N. (eds.). Readings in organizational and industrial psychology. N.-Y., 1971.

Глава 2. Лидерство в системе социальных коммуникаций

2.1. Коммуникация в управленческой сфере: информирование или взаимодействие личностей?

До сих пор существует мнение, что распространение информации и коммуникация – одно и то же. Коммуникацию, в том числе в управленческой среде, нередко отождествляют с распространением информации, а актом коммуникации считают любой материал, переданный партнерам по взаимодействию.

Подобные взгляды основаны на одной из наиболее ранних моделей коммуникации, предложенной в середине прошлого века американскими исследователями Клодом Шенноном и Уорреном Вейвером [8]. Ученые исходили из очевидного факта, что процесс коммуникации включает источник информации; сообщение; передатчик, преобразующий (кодирующий) сообщение в сигнал, удобный для передачи; канал связи (среда), с помощью которого сигнал передается от передатчика к приемнику; приемник или пункт назначения (адресат). Этот подход базируется на принципе работы телефонного аппарата (рис. 1).

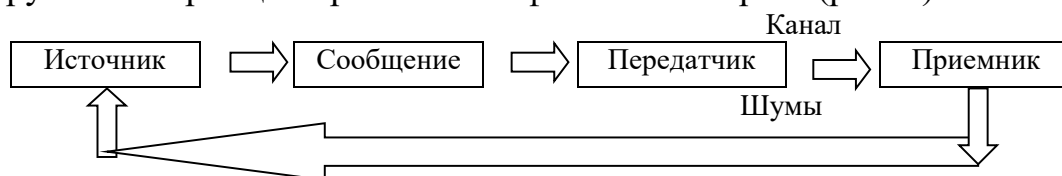


Рис. 1. Универсальная схема процесса коммуникации (по Шеннону и Уиверу)

Согласно приведенной схеме, процесс коммуникации характеризуется довольно узким кругом проблем, несложных по своей сути. Конфигурация схемы обусловлена мнением, что «вопросы, которые необходимо решить в системе коммуникации, связаны с объемом информации, мощностью коммуникативного канала, процессом кодирования, используемым для преобразования сообщения в сигнал, и воздействием помех» [8, с. 97].

Модель коммуникации, предложенная У. Вейвером и К. Шенноном, ставит во главу угла технические вопросы работы средств коммуникации, игнорируя, по большому счету, проблемы социальной среды и другие важные факторы взаимодействия. Очевидным недостатком модели является тот факт, что в ней никоим образом не представлена личность.

Так что же такое коммуникация: обмен информацией между источником и приемником или нечто большее?

Наверное, более верным будет утверждение, что коммуникация – это взаимодействие между личностями, наделенными сознанием, культурой и субъективными взглядами на окружающий мир. В процесс коммуникации вовлечен обширный спектр эмоций, волевых импульсов и идей.

2.2. Лидер в коммуникативном процессе

Современные технологии управления предлагают обширный материал для повышения эффективности процесса социального взаимодействия в ходе достижения управленческих целей. Специалистам и будущим специалистам в области управления предлагаются аналитические и тренинговые разработки, важность и необходимость которых не подлежит сомнению в виду их очевидной теоретической и, безусловно, практической значимости. Вместе с тем, сущность коммуникации, ее личностное преломление очень часто обходятся стороной. Создается ложное впечатление, что деятельность коммуникатора-управленца – всего лишь манипуляция, причем несложная, бесхитростная.

Как ни парадоксально, но неоднократно критикуемая за свою тривиальность теория социального обмена, восходящая к классической, даже не развернутой бихевиористской формуле $S \rightarrow R$, легла в основу многих коммуникативных и управленческих технологий. Руководитель посылает определенные стимулы, обусловленные положительными или отрицательными подкреплениями, т.е. жадой поощрения или опасением наказания, и в ответ ожидает соответствующих реакций – ведь его учили, какими эти реакции должны быть. Если реакция не соответствует ожидаемой, защитный механизм рационализации, описанный еще З. Фрейдом, вступает в силу: ссылаясь на объективные помехи, коммуникатор разводит руками.

Развитие науки имеет циклическую направленность, и новое не всегда является прогрессивным. Создатели теории социального обмена Дж. Хоманс и П. Блау [1, с. 29], безусловно, были знакомы со взглядами Дж. Г. Мида, но предпочитали смотреть на процесс взаимодействия между людьми более просто. Промежуточная «I», вокруг которой строится символический интеракционизм Дж. Г. Мида [6], их интересовала менее всего.

Известная схема символического интеракционизма $S \rightarrow I \rightarrow R$ также входит в парадигму столь нелюбимого отечественными учеными бихевиоризма. Но именно она содержит ключ к толкованию коммуникации: «I», т.е. интерпретация, неизбежно подразумевает личность – понятие, которого нет в теории обмена. В интеракционизме есть стимул и есть реакция, есть информация и ответ на нее. Но даже самое незначительное сообщение сначала проходит через личность, и именно она интерпретирует полученную информацию и формирует ответ на нее.

Процесс коммуникации происходит не между абстрактными «источником» и «приемником» информации, а между личностями. Личность –

это вовсе не «отправитель» и «реципиент» информации, это не машина, а нечто гораздо большее – это человек как носитель культуры. В культуре формируются такие социально-исторические понятия, как значение (толкование символов, подобное тому, что представлено в толковых словарях) и смысл (та часть значения или то специфическое значение, которое вкладывает в слово конкретная личность).

Построение коммуникативного процесса на уровне значений имеет минимальный эффект, поскольку интерпретации слов, жестов и других символов у взаимодействующих сторон неодинаковы, а иногда противоположны. Это становится особенно очевидным при наблюдении взаимодействия представителей разных социальных или культурно-цивилизационных сфер. И если, к примеру, в нашей стране богатый еще может понять бедного, поскольку их родители, возможно, сидели в школе за одной партой и впоследствии воспитывали своих чад относительно сходным образом, то представителям христианско-европейской и мусульманской культур понять друг друга невозможно, если коммуникация осуществляется на уровне значений.

Дисгармоничное взаимодействие и недопонимание связаны с неоднозначным кодированием и декодированием информационных знаков, неодинаковой интерпретацией смыслов, разным толкованием ценностей. Все это образует феномен **коммуникативного диссонанса**, который можно определить как коммуникационное проявление *когнитивного диссонанса* [9].

Коммуникация на уровне смыслов гораздо сложнее, но при этом неизмеримо более эффективна. Она предполагает преодоление коммуникативного диссонанса и достижение гармонии смыслов. Гармония смыслов предполагает одинаковый смысловой дискурс взаимодействующих сторон. Она имеет место тогда, когда у субъектов коммуникативного процесса не возникает ценностно-личностных, т. е. смысловых, противоречий в толковании таких понятий, как справедливость, честность, порядочность, преданность, ответственность.

Гармония смыслов – это своего рода идеальное понятие. Стремление к ней подобно желанию заново выстроить Вавилонскую башню и побудить всех людей мира говорить на одном языке и понимать друг друга.

Однако современному управленцу следует быть реалистом. Чаще всего он призван самостоятельно конструировать процесс взаимодействия на основе личностных смыслов. Это означает создание искусственной гармонии смыслов, поскольку надеяться на гармонию реальную можно далеко не всегда. Такое конструирование мира общения требует от коммуникатора знания современных социально-психологических и социокультурных теорий.

Чтобы эффективно общаться, т. е. достигать в коммуникации собственных целей и управлять ею, управленцу необходимо постичь систему смыслов взаимодействующих с ним людей. Символическое конструирование гармонии смыслов – универсальный метод организации делового вза-

имодействия, оно позволяет преодолеть большинство психологических, социальных и культурных барьеров в процессе коммуникации.

2.3. Психосемантическая модель коммуникации в системе управления

Лидер является организатором коммуникативного процесса и призван постоянно решать проблему преодоления коммуникативного диссонанса и достижения гармонии смыслов. Эта проблема в своей основе имеет семиотическую (или семантическую) природу хотя бы уже потому, что в ней задействованы понятия символа (знака) и кода.

Вместе с тем, в процессе коммуникации неизбежно задействована личность, вернее, как минимум две личности. Поэтому коммуникацию необходимо изучать в социально-психологическом контексте.

Семиотическое и личностное толкования сущности коммуникации не только не противоречат друг другу, но и являются звеньями единого целого, что позволяет конструировать интегрированную психосемантическую модель коммуникативного процесса. Коммуникация – это, согласно американскому исследователю Уилбуру Шрамму, известному своими теоретическими исследованиями в области коммуникации, «то, что совершается людьми. Сама по себе, без людей, она не существует. В ней нет ничего магического, кроме того, что в нее вкладывают люди, вступая в коммуникационные связи. В сообщении нет другого содержания, помимо того, что в него вложили люди... Они воздействуют друг на друга, информируют одних и являются информированными со стороны других, обучают одних и учатся у других, развлекают одних и развлекаются благодаря усилиям других при помощи определенных знаков, существующих независимо от каждого из них (но наделяемых субъективно-личностным содержательным смыслом). Чтобы понять процесс человеческой коммуникации, необходимо понять, как люди общаются между собой» [7, с. 44].

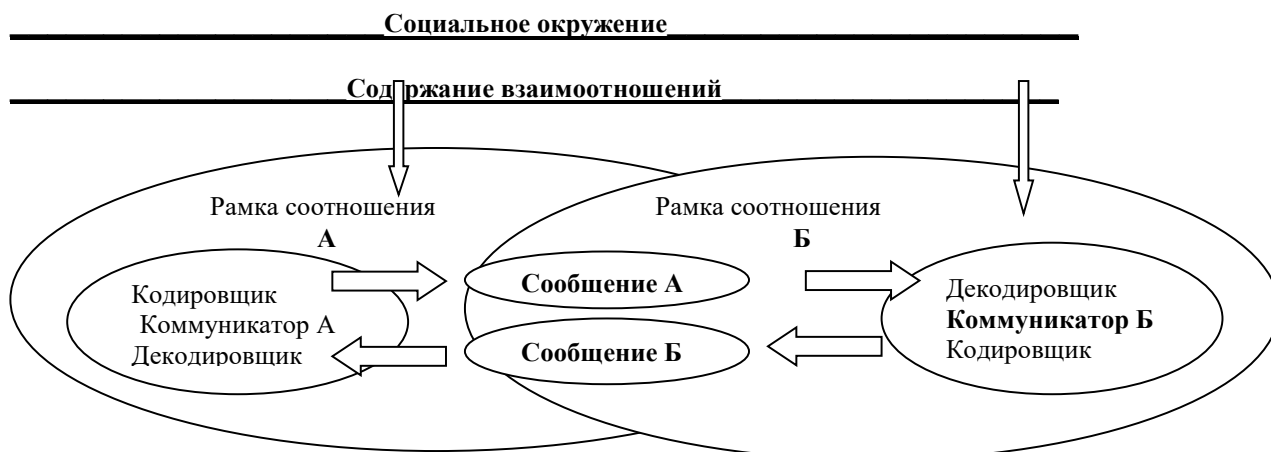


Рис. 2. Модель коммуникации по У. Шрамму

Предложенное Шраммом толкование коммуникации выдвигает на первый план модель двустороннего процесса связи, когда обе личности (группы личностей) – и отправляющая, и получающая сообщение – действуют в пределах свойственных им рамок соотнесенности, взаимоотношений, сложившихся между ними, и окружающей их социальной ситуации (рис. 2). Именно такая концепция вошла в новейший дискурс коммуникативного взаимодействия. Не случайно шраммовская модель социальной коммуникации стала одной из наиболее востребованных в современных связях с общественностью [2].

Согласно приводимой схематической модели, в процессе коммуникации осуществляется обмен наделенными специфическим личностным смыслом сообщениями (сигналами), базирующийся на общепризнанных значениях, и обусловленный как содержанием взаимоотношений коммуникатора А и Б, так и социальным окружением.

Руководитель посылает сигналы тем, с кем в силу своих полномочий вступает во взаимодействие. Сигналы, как правило, посылаются с целью информирования, инструктирования или убеждения объектов коммуникативного воздействия. Процесс информирования содержит следующие стадии:

- 1) привлечение внимания к коммуникации;
- 2) достижение восприятия сообщения;
- 3) интерпретация сообщения в заранее предусмотренном виде;
- 4) сохранение информации для дальнейшего использования.

Инструктирование предполагает, помимо четырех указанных стадий, еще пятую: стимулирование активного обучения и практических действий объекта. Убеждение добавляет шестую стадию – восприятие изменения (готовность к действию в соответствии с желанием или точкой зрения отправителя обращения).

Именно пятая и шестая стадии представляют наибольшую сложность для управленца, поэтому процессы инструктирования и убеждения неизмеримо сложнее простого информирования.

В используемой автором модели коммуникативного процесса ключевое значение имеют кодирование и декодирование информации. Кодирование подразумевает, что сообщение, подготовленное источником-коммуникатором А (руководителем), должно быть переведено на определенный «язык», понятный объекту взаимодействия, и отправлено коммуникатору Б (как правило, подчиненному). Под декодированием имеется в виду, что прежде чем приступить к ответному действию, принимающий сообщение должен ее расшифровать, раскодировать. Неоднозначные кодирование и декодирование информации создает коммуникативные проблемы. Научиться избегать или решать их – значит научиться конструировать гармонию смыслов. Но для этого руководителю необходимы специальные способности.

2.4. Коммуникативно-организаторские способности

Человек в процессе своей жизнедеятельности и профессиональной активности достигает больших успехов, благополучия и психологического комфорта в случае, если обладает особыми свойствами личности, обеспечивающими свободное, безбарьерное общение с другими людьми. Такие свойства называются коммуникативными способностями.

В работе руководителя и менеджера данные способности многократно умножают свою значимость, поскольку его деятельность предполагает постоянный и насыщенный процесс коммуникации.

Более того, управленец не только вступает в коммуникативные отношения с обширным кругом лиц, но и призван организовать коммуникативный процесс. Управление – это, во многом, процесс сознательного и целенаправленного управления коммуникацией. Ведь именно он конструирует гармонию смыслов (пусть искусственную), о которой уже шла речь.

Таким образом, процесс управления и организации коммуникативного процесса требует от руководителя особых качеств – коммуникативно-организаторских способностей. Под **коммуникативно-организаторскими способностями** понимаются такие психологические свойства личности, которые обеспечивают управленцу успешное выполнение его профессионально-коммуникативной деятельности, включая умение управлять процессом коммуникации.

Вся совокупность коммуникативных актов менеджера представляет собою такой сложный вид деятельности, для выполнения которой требуется наличие как общих (интеллекта, воли, особого сочетания типологических характеристик нервной системы), так и специальных психологических свойств.

Специфические свойства – качества личности, имеющие принципиальное значение именно для коммуникативно-организаторской деятельности. К специфическим прежде всего следует отнести качества, обеспечивающие умение устанавливать и поддерживать эмоциональные контакты с любыми участниками общения, т.е. **коммуникативную компетентность**.

Кроме того, управленцу необходим ряд свойств, наличие которых позволяет определять психологические особенности, мотивы и психические состояния людей. Эти свойства можно объединить в группу, названную автором **психологической проницательностью** (эмпатия).

Руководитель также часто встречается с необходимостью психологически воздействовать на людей и побуждать их к деятельности. Нужные для этого качества были автором условно обозначены термином **«психологическая ответственность»**.

Наконец, управленцу желательно обладать качествами, характеризующими готовность и желание взять на себя роль лидера, организатора, т.е. иметь **склонность к организаторской деятельности**.

Далее представлена подробная интерпретация специфических коммуникативных свойств (табл. 1).

Таблица 1

Специфические коммуникативно-организаторские способности

№ п/п	I. Психологическая проницательность
1	Способность быстро уловить психические особенности и состояния, мотивы поведения других людей
2	Способность переживать то же, что и другие люди
3	Склонность к анализу поведения и поступков других людей
4	Способность мысленно поставить себя на место другого (в психологическую ситуацию)
5	Способность распределять обязанности, поручения с учетом индивидуальных особенностей
6	Способность быстро ориентироваться во взаимоотношениях людей
7	Способность быстро и легко усваивать положительный опыт коллег – руководителей и организаторов
	II. Коммуникативная компетентность
1	Способность устанавливать и поддерживать эмоциональные контакты с любыми участниками общения
2	Доброжелательность, вежливость по отношению к людям
3	Умение слушать
4	Свободное владение вербальными и невербальными средствами общения
5	Умение в конфликтных ситуациях проводить адекватную стратегию коммуникативного поведения
6	Способность к сотрудничеству, достижению компромиссов, соглашений
7	Чувство юмора
8	Естественность в обращении с людьми, способность всегда оставаться самим собой
	III. Психологическая ответственность
1	Способность воздействовать на других убедительностью, логичностью доводов, аргументов
2	Способность «заражать» и «заряжать» людей своими эмоциями и чувствами
3	Способность создавать уверенность в успехе дела
4	Требовательность
5	Распорядительность
6	Обоснованность и логичность критических замечаний
	IV. Склонность к лидерству
1	Проявление потребности в организаторской работе
2	Бескорыстное включение в организаторскую деятельность
3	Самостоятельное включение в работу
4	Готовность принять на себя роль организатора, ответственность за дело
5	Неутомимость в организаторской работе
6	Внешнее проявление удовлетворенности (положительное самочувствие) в процессе организаторской деятельности

Коммуникативно-организаторские качества восходят к детскому и подростковому возрасту, проявляются и усиливаются в деятельности. При наличии определенных задатков эти свойства также могут успешно развиваться и совершенствоваться в процессе целенаправленного тренинга.

Отметим, однако, что такое качество, как склонность к лидерству, практически не подлежит тренингу. Что же касается способности к психологическому воздействию, то существует большое количество специальных методик по его формированию. Вместе с тем, до сих пор не оценена до конца научность, целесообразность и безопасность применения этих методик (например, НЛП).

В данной работе основное внимание уделено двум другим коммуникативно-организаторским свойствам. В следующих главах предлагаются тренинги, упражнения и рекомендации, цель которых – развитие психологической проницательности, коммуникативной компетентности и психологической ответственности руководителя и менеджера. В пособии не предлагается специальной системы мер по формированию такого специфического свойства, как склонность к организаторской деятельности, так как оно имеет синтетическую природу и сформированность этого качества является следствием эффективного развития других коммуникативно-организаторских свойств.

Вопросы и задания

1. Охарактеризуйте модель коммуникации, предложенную К. Шенноном и Уорреном Вейвером.
2. Каким образом основные положения теории социального обмена и символического интеракционизма проявились во взглядах ученых на процесс социальной коммуникации?
3. Как реализуются в социальной коммуникации значение символа и его смысл?
4. Что такое коммуникативный диссонанс? Как соотносятся понятия когнитивного и коммуникативного диссонанса?
5. Как лидерство реализуется в процессе управления социально-коммуникативным процессом?
6. Дайте характеристику психосемантической модели коммуникации.
7. Почему в современных связях с общественностью системной характеристикой коммуникативного взаимодействия считается обратная связь?
8. Используя работы Н. Лумана [4; 5] и Ю. Хабермаса [3; 10], объясните смысл дискуссии этих ученых о природе социальной коммуникации.

9. Для чего необходимы коммуникативно-организаторские способности?
10. Опишите структуру этих способностей.
11. Что такое коммуникативная компетентность?
12. Как эмпатия реализуется в социальных коммуникациях?
13. Какая группа свойств обозначается понятием «психологическая ответственность»?
14. Почему лидерство в социальных коммуникациях обеспечивается таким свойством личности, как склонность к организаторской деятельности?

Список литературы

1. Блау П.М. Различные точки зрения на социальную структуру и их общий знаменатель // Американская социологическая мысль: Тексты. М.: МГУ, 1994. С. 21-34.
2. Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшенз. Теория и практика. М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. 2
3. Лоскутникова В.М. Хабермас и Луман: два подхода к исследованию процессов коммуникации в современном обществе Открытый междисциплинарный электронный журнал «Гуманитарная информатика». Вып. 2. 2009. // Электронный ресурс Интернет: <http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/2/losk.htm>.
4. Луман Н. Невероятность коммуникации // Проблемы теоретической социологии. Вып 3. СПб.: СПбГУ, 2000. С. 75-93.
5. Луман Н. Что такое коммуникация? // Социологический журнал. №3, 1995. С. 114–125.
6. Мид Дж. От жеста к символу // Американская социологическая мысль. Тексты. М.: МГУ, 1994. С. 384-411.
7. Сиберт Ф.С., Шрамм У., Питерсон Т. Четыре теории прессы. М.: Вагриус, 1998.
8. Шеннон К.Э. Современные достижения теории связи / Информационное общество. Антология. М: АСТ, Мидгард, 2004. С. 23-40.
9. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. СПб.: Ювента, 1999.
10. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. СПб.: Наука, 2000.

Глава 3. Эмпатия и коммуникативная компетентность в становлении лидера

Эмпатия (психологическая проницательность) и коммуникативная компетентность – два ключевых условия эффективности организационно-коммуникативной деятельности. В этой главе будут представлены магистральные направления развития этих свойств.

Цель овладения психологической проницательностью – сформировать способность к определению психических особенностей, состояний и мотивов других людей. В процессе реализации цели реализуются две основные задачи:

- 1) развитие психологической проницательности через самоанализ и анализ поведения других людей;
- 2) формирование психологической проницательности посредством приобретения умений и навыков распознавания невербальной информации.

3.1. Развитие эмпатии через самоанализ и анализ поведения других людей

В ходе тренинга вырабатывается способность проникать во внутренний мир другого человека через многократный типологический анализ поведения людей и саморефлексию. Тренинг проходит в ролевой форме.

Прежде чем приступить к непосредственному тренингу, рекомендуем ознакомиться с правилами и условиями проникновения во внутренний мир других людей. В этом помогут приводимые далее памятки, составленные с использованием работы Э.П. Гольдштейна, П.Дж. Монти и др. [8], Ф. Бо [3].

Памятка № 1. Десять основных правил для развития психологической проницательности

1. Будьте всегда внимательны и наблюдательны в общении с людьми, так как внешние признаки и поведение человека могут дать вам интересную информацию о нем, учитесь слушать не слова, а человека, видеть не облик, а личность.
2. Всегда помните, что механизм поведения человека очень сложен, за внешне простым действием, поступком всегда стоит система личностных особенностей человека, ценностные ориентации, потребности, мотивы, характер, темперамент и др.
3. В первую очередь старайтесь познать себя, причины своих решений и поступков, наблюдайте свои собственные действия и мысленно свя-

зывают их со своими внутренними состояниями, чувствами, желаниями, оценками.

Таким образом, Вы научитесь объяснять свое поведение, наделять его определенными значениями. Так у Вас сформируется свой образ (образ «Я»), с готовыми объяснениями собственного поведения, на основе которых можно судить о внутреннем состоянии других людей.

4. Следите за своими желаниями, реакциями в отдельных ситуациях. Старайтесь ответить себе на вопрос: «Почему я так поступил в том или ином случае?» Например, был резок, недостаточно вежлив или, напротив, был чрезмерно, даже неоправданно учтив с малознакомым человеком и т.д. Что побудило меня к этому (сама ситуация, внезапно возникший образ, неожиданное чувство симпатии или неприязни к человеку, какие-то потребности, влечения. Старайтесь при таком анализе исходить из того, что Вас привлекает, на что Вы ориентируетесь, что хотите от людей и для чего. Для такого анализа годятся все ситуации (бытовые, учебные, служебные), в которых Вы принимаете решения и действуете определенным образом.

5. Учитесь смотреть на вещи с точки зрения человека, которого Вы хотите понять. Старайтесь с помощью воображения перенестись в положение другого человека, мысленно встать на его место; не стремитесь к эпизодическому мысленному воссозданию особенностей переживаний другого человека в отдельных ситуациях, а вырабатывайте у себя способность делать это на протяжении всего процесса взаимодействия с ним.

6. Начав общаться с новым человеком, по его выражению лица, интонации, построению фраз, жестам определяйте, какое впечатление Вы на него произвели.

7. В транспорте, на улице деликатно приглядывайтесь к лицам случайных попутчиков, пешеходов, пытайтесь «читать» их настроение. Вообразите, как изменились бы их лица в веселье, гневе; следите за тем, как окружающие Вас люди здороваются, начинают разговор, как выражают друг другу признательность, неприязнь, недоверие, проявляют радость, огорчение. Учитесь «читать», какие признаки указывают на желание индивида скрыть испытываемые чувства от окружающих. Навыки такого «чтения» окажут Вам неоценимую услугу в Вашей работе.

8. Научитесь определять реакции собеседника. В общении с людьми всегда старайтесь представить себе, какую реакцию вызовут Ваши слова, и проверяйте, совпали ли Ваши ожидания с реальной реакцией, найдите объяснение ошибкам, если они при этом имели место. Недопонимание в общении обычно возникает тогда, когда мы выступаем в роли ничего не замечающего наблюдателя.

9. Оценивая поступки своих знакомых, всегда ищите ответ на вопрос «Почему он это сделал?». Определяйте мотивы поведения, стараясь при этом избегать предвзятости.

10. Старайтесь следить за тем, как индивидуальные особенности Ваших друзей и коллег (черты характера, тип темперамента и др.) проявляются в различных ситуациях, как ведут себя разные люди в сходных ситуациях, например: опасности, острого дефицита времени, необходимости сделать решающий выбор варианта поведения и т.д.

Памятка № 2. Психологическая проницательность как способ диагностики коммуникативных проблем

Предпосылкой результативной работы с людьми является понимание их психологических особенностей и, как следствие, установление с ними психологического контакта и доверительных отношений, которые помогают получить необходимую информацию, на основе которой впоследствии возможно построение оптимальных отношений и эффективное управление людьми.

Наиболее проблематичной представляется коммуникация менеджера с категорией коллег и подчиненных, чье поведение по отношению к другим людям отличается замкнутостью, закрытостью и даже некоторой степенью враждебности. Такая позиция в большинстве случаев обусловлена прошлым негативным опытом. Такой опыт может быть относительно недавним: скажем, на другом месте работы или при прежнем начальнике индивид горько поплатился за свою открытость, искренность, доверчивость к людям. Опыт может восходить и к далеким детским годам: человек испытал психологическую травму оттого, что родители слишком строго наказали его за незначительную провинность, спровоцировав тем самым такое качество, как закрытость. Или, к примеру, выпытывали «правду», обещая не наказывать, но все же наказали, узнав ее. Такие эпизоды из детства развивают тотальное недоверие к людям или даже склонность к недоговариванию или обману.

В любом случае, такие проблемные люди – прежде всего жертвы некорректного к ним отношения. Именно исходя из этого следует строить отношения с ними. Для руководителя было бы неверным считать барьер враждебности и разочарования нерушимым. Неправильным было бы и игнорирование этого барьера.

Итак, существует разнообразие нормальных состояний и реакций, переживаемых индивидом после того, как он стал жертвой, например, обмана, мошенничества и т.д. Эти реакции могут быть представлены вместе или частично: смущение, замешательство, шок, неспособность точно вспоминать информацию, регрессия на детский уровень функционирования, гнев, раздражение. Это общие реакции на любую обиду.

Чем глубже обида затрагивает личность, тем обостреннее становятся эмоции. Она порождает наиболее разрушительные чувства, в том числе самообвинения и вины. Необходимо научиться оценивать переживания таких людей.

Некоторые психические особенности лиц, испытывающих проблемы в коммуникации

1. Эти люди иногда прячут свой страх и расстройство под маской уверенности. Нужно определить эмоциональное состояние такого человека, избегая предположения, что внешнее спокойствие отражает действительное внутреннее состояние.

2. Часто в течение долгого времени эти люди продолжают испытывать страх или озабоченность. Им нужна помощь в восстановлении чувства безопасности. Если есть возможность, нужно прямо убедить человека в его немедленной безопасности, показать, что в дальнейшем ему будет оказана помощь. Познакомьте человека с Вашим планом действий, чтобы могли возникнуть отношения сотрудничества. Избегайте отводить ему пассивную роль. Обеспечивайте ему выбор, где это возможно.

3. Люди переживают происшедшее с ними как очень важное и ищут симпатии и понимания. Необходимо выразить понимание значимости, которую индивид придает происшедшему событию. Избегайте даже намеков на то, что происшедшее – обычный случай.

4. Люди часто расстроены и нуждаются в утешении. Необходимо быть терпеливым. По возможности давайте индивиду прямые инструкции, которые помогли бы ему восстановить контроль над собой. Воздерживайтесь от нетерпеливости и требований немедленно взять себя в руки.

5. Подчиненные часто считают, что Вам некогда. Соответственно, становятся зажатыми, смущенными. Необходимо выразить терпение и готовность потратить любое время, необходимое для помощи, разъяснений и т.д.

6. Иногда люди обвиняют Вас в том, что их обманывают и не защищают, и, с другой стороны, бывают раздражительны в отношении специалистов, которые пытаются им помочь. Необходимо признавать право индивида быть раздражительным: воздерживаться от оборонительной, аргументирующей позиции.

7. Довольно часто лица, ставшие жертвами некорректного отношения, ожидают обвинений в их адрес за то, что случилось. Нужно воздерживаться от замечаний, которые могли бы интерпретироваться как обвинения.

8. Люди, как правило, боятся повторения случившегося с ними. Необходимо рассказать им о мерах предосторожности, о том, как отличать «черное от белого», тогда, когда они станут способны слушать и сотрудничать.

Практические занятия

При разработке практических занятий использованы книги А. Грецова [1] и Л. Анн [5].

Занятие 1. Развитие психологической проницательности через саморефлексию – понимание собственных достоинств и недостатков

1. Ведущий предлагает участникам задать самому себе вопрос: «Кто я такой?» и записать свои ответы точно в такой же последовательности, как они приходят в голову.

2. Затем участники получают задание ответить вопрос: «Как, по Вашему мнению, отозвались бы о Вас Ваши начальники (начальник)?» Ответы записываются в аналогичной последовательности.

3. Участники в том же порядке должны ответить на вопрос «Как отозвались бы о Вас партнеры по общению?».

4. Ведущий предлагает участникам сравнить три набора полученных ответов, в письменной форме указать следующее:

- в чем сходство ответов;
- в чем различие;
- если имеются явные отличия, то как Вы их объясните применительно к самому себе;
- какова возможная степень варьирования Вашего поведения в зависимости от людей, с которыми Вы общаетесь;
- каким образом это можно объяснить исходя из индивидуальных особенностей данных лиц и их ожиданий;
- какие из ответов самохарактеристики (п. 1) касались:
 - а) физических качеств (облик, здоровье и т.д.);
 - б) социальных ролей (работа, учебная деятельность, семейное положение и т.д.);
 - в) психологических особенностей (интеллект, эмоциональная сфера и т.д.).

Участникам предлагается самостоятельно установить очередность, которую они считают целесообразной при перечислении данных трех групп качеств.

Перед участниками ставится вопрос: «Остаетесь ли Вы на своих прежних позициях (в соответствии с самохарактеристикой)? Если не остаетесь, то запишите новый порядок следования упомянутых в самом начале качеств. Если список все же видоизменился, чем Вы это объясните?».

Итог выполнения этого задания подводит ведущий словами: «Установленный Вами результат выполнения всех этапов упражнения можно выразить как словесное раскрытие Вашей «Я-концепции», относительно согласованного представления о самом себе».

Занятие 2. Развитие умения занимать позицию по отношению к человеку с учетом особенностей его личности, формирование способности «встать» на его место

Упражнение 1

1. Представьте себе выражение своего лица и попытайтесь описать впечатление, которое Вы производите на собеседников.

2. Зафиксируйте для себя выражение лица хорошо знакомого Вам человека и его изменение при получении какой-либо информации (похвалы, критика, угрозы и т.д.). Попробуйте описать изменение в выражении его лица.

Упражнение 2

Участники разбиваются на пары и получают задание обсудить друг с другом, что каждый думает о том, что о нем думает партнер: «Я думаю, что ты думаешь обо мне так-то...». Цель этих упражнений – отработка умений взаиморефлексии, т.е. отображения одним человеком сознания другого с учетом видения этим другим первого, его сознания, мыслей, чувств, действия, а также всей ситуации.

Упражнение 3

На полу комнаты, где проходит тренинг, проводятся три черты, разделяющие зоны общения: публичную, деловую, личную и интимную. Один из членов группы (по желанию) выходит за дверь. Остальные участники должны встать на те линии, которые, по их мнению, соответствуют их отношению к вышедшему. Затем все садятся на свои места, а вышедший участник, вернувшись в помещение, где находится группа, расставляет всех на те линии, которые, по его мнению, должны соответствовать отношению участников к нему (пытается оценить ситуацию глазами другого). После этого все становятся на те места, где стояли в первой части упражнения. Участники оценивают сходство и различие в расстановке, определяют, насколько вышедший участник адекватно смог определить отношение группы к нему. (Второй вариант этого упражнения отличается от первого тем, что участники действуют, исходя из предполагаемого отношения вошедшего к каждому из них).

Психотехнические игровые упражнения

Упражнение 1. «Немой». Упражнение выполняется в паре. Один из обучаемых передает другому информацию о каком-то событии, используя только неречевые средства: жесты, мимику, позу, походку. События предварительно могут быть описаны в виде текста или взяты из газет, книг. Важно, чтобы в тексте содержалась информация и о психических состояниях людей: переживаниях, чувствах, эмоциональных реакциях и др. Второй партнер рассказывает, что он понял, а первый следит за правильностью ответа. Затем они меняются ролями, передают информацию о втором событии и т.д.

Упражнение развивает навыки точного и выразительного использования неречевых средств общения, а также наблюдение за жестами и мимикой собеседника, умение их интерпретировать, т.е. психологическую наблюдательность.

Упражнение 2. «Предвидение». Упражнение выполняется в паре. Пары вступают в игровое единоборство, имитируя действия боксеров. По команде руководителя «Стоп!» обучаемые замирают, стремясь точно зафиксировать позу, выражение лица, настрой на определенное движение или действие. В течение четырех-пяти секунд они изучают друг друга, и каждый даст своему напарнику аргументированные ответы на вопросы: «Что соперник собирался сделать в следующий момент?», «Чего он опасался?». Затем они раскрывают свои действительные замыслы и опасения. После этого упражнение продолжается.

Данное упражнение развивает способность к предвидению, умение внимательно наблюдать за соперником, оценивать его состояние и намерения.

3.2. Компетентность коммуникатора

Коммуникативная компетентность – важное качество, обеспечивающее эффективную коммуникативно-управленческую работу руководителя и результативность его деятельности. Коммуникативная компетентность предполагает умение устанавливать и поддерживать эмоциональный контакт с объектом взаимодействия и добиваться искомой цели организуемого руководителем коммуникативного процесса.

Управленческая работа предполагает общение с широким кругом людей: представителями общественности, коллегами, лицами, близкими по своему содержанию профессий. В связи с этим необходимо приобрести определенные знания, умения и навыки эффективной коммуникации. Кроме того, в ходе практической деятельности управленец вовлекается в отношения руководителя и подчиненного, исполняя при этом роль руководителя в отношении одних людей и, возможно, подчиненного – в отношении других. Для правильной организации взаимодействия начальника и его сотрудников также необходим ряд специальных знаний, умений, навыков.

Поэтому тренинг проводится в двух направлениях:

1) развитие умений и навыков взаимодействия с представителями общественности, коллегами, лицами, близкими по своему содержанию профессий (служебная коммуникация);

2) тренинг делового общения руководителя и подчиненного.

Для формирования умений и способностей, обеспечивающих эффективность коммуникации с первой из двух указанных категорий лиц, проводятся упражнения под общим названием «Служебная коммуникация». Упражнения представляют собой обсуждение в группе обучаемых наибо-

лее типичных ситуаций общения с данными лицами и выбор правильного варианта коммуникативного поведения. В основе обсуждаемых вопросов – общие для большинства профессий правила деловой и профессиональной этики, принципы взаимодействия представителей различных профессиональных областей.

Тренинг делового общения руководителя и подчиненного осуществляется посредством упражнений, которые включают анализ, обсуждение и поиск правильных вариантов решения проблем, возникающих в ситуациях общения руководителя и подчиненного. Рекомендуется инсценировка проблемных ситуаций.

Непосредственные тренировки рекомендуем предварить ознакомлением с приводимой памяткой.

Памятка № 1. Основные правила установления эмоционального контакта с людьми

Общение с людьми, установление с ними психологического контакта и взаимопонимания является важным специфическим звеном в организационно-коммуникативной деятельности руководителя. В данном случае для установления психологического контакта необходим ряд общепсихологических умений. К ним относятся *вербальные* и *невербальные* коммуникативные умения.

Известно, что поведение (даже тонкие телодвижения: поза, взгляд и т.д.) оказывает мощное воздействие на ситуацию. *Невербальные* ключи, которые менеджер подбирает во время опроса или беседы, могут породить у партнера по общению определенные ожидания. Например, переход из позиции превосходства, которая транслирует властные полномочия, воинственность, в позицию соучастия, которая передает понимание, готовность оказать помощь, происходит тогда, когда, не изменяя положения ног, менеджер поднимает и протягивает обе руки вперед. Умения невербального активного слушания полезны для помощи партнеру по общению в раскрытии его чувств, что оптимизирует общение. Например, менеджер размещается на стуле перед собеседником, наклоняясь вперед в его сторону и др.

К общепсихологическим *вербальным умениям* следует отнести умение посредством речи быстро получать и оценивать информацию. В ходе беседы целесообразно формировать следующие специфические приемы приобретения и оценки информации [2].

1. Начинать речевой контакт с открытых вопросов. Они обычно начинаются со слов «что», «почему», «как», например: «Что вы имеете в виду под подозрительным?». В отличие от закрытых вопросов, на которые можно ответить «да» или «нет» либо иначе, но столь же коротко, открытые вопросы заставляют партнера по общению брать на себя бóльшую активность в разговоре, продуцируя по ходу информацию, которая может оказаться полезной.

2. Использовать парафраз для уточнения информации и демонстрации партнеру по общению заинтересованности Вашего восприятия. *Парафразы* – это утверждения, которые фиксируют понимание того, что собеседник хотел сказать. Важное качество парафразы состоит в том, что она стремится уточнить, что именно собеседник имеет в виду, например: «Вы говорите, что хотели предотвратить конфликт», «Значит, Вы только отошли в сторону». На парафраз собеседник реагирует, как правило, одним из трех способов: а) соглашается; б) не соглашается; в) дает дополнительную информацию.

Независимо от того, какой окажется реакция собеседника, менеджер внесет для себя дополнительную ясность.

3. Использовать эхо-реплики, которые позволяют быстро уточнить двусмысленные замечания. Это обычно односложные вопросы, например: «Нагрубили?» – после замечания собеседника «Они уговаривали, а затем ужасно нагрубили». Эхо-реплики эффективны, так как позволяют быстро уточнить сказанное и достигают обратной связи без необходимости долгих утверждений со стороны менеджера.

4. Суммировать сказанное собеседником и подводить итоги. Как только он соглашается с итоговой формулировкой менеджера, последний может с большей уверенностью переходить к решению стоящей задачи.

Специфическим приемом профессионального общения с индивидом является сосредоточение менеджера на его чувствах с помощью *рефлексивных замечаний*, например: «Я вижу, что Вам пришлось туго или Вы сильно огорчены». Оно сочетается с невербальным умением активного слушания и отрабатывается параллельно с ним. Люди склонны воспринимать собеседника, который активно слушает, как справедливого, рассудительного, понимающего и заинтересованного в их проблемах. Следует избегать типичных ошибок при получении и оценке информации: многословия без уточнения информации, чрезмерного направления беседы, преждевременных советов, «скачков» к заключениям.

Вопросы и задания

1. Что такое психологическая проницательность и как ее обычно называют в научно-психологической литературе?

2. Каким образом можно развивать эмпатию через самоанализ и анализ поведения других людей?

3. Назовите десять основных правил развития психологической проницательности.

4. Каким образом коммуникации могут быть установлены проблемы в динамике социальной коммуникации?

5. Каковы основные свойства людей, испытывающих проблемы в коммуникативном взаимодействии с другими людьми?

6. Какие тренинговые занятия могут проводиться в группах для развития эмпатии?

7. Как реализуется эмпатия в распознавании вербальных и невербальных коммуникативных сигналов?

8. Назовите основные невербальные средства социально-психологического взаимодействия. При подготовке можете использовать работу В.Н. Панкратова [4].

9. Каким образом можно выявить «ложные» неречевые сигналы [4]?

10. Как различаются между собой жесты-символы, жесты-иллюстраторы, жесты-регуляторы, жесты-адаптеры и жесты-аффекторы? При подготовке можете использовать работу В.Н. Панкратова [4].

11. Используя материалы из книги В.П. Шейнова [7], укажите, что означают следующие жесты индивида:

1. *Раскрытые руки ладонями вверх.*
2. *Руки спрятаны (за спину или в карманы).*
3. *Пиджак расстегнут или снимается в Вашем присутствии.*
4. *Руки скрещены на груди.*
5. *Кисти рук расслаблены.*
6. *Руки сжаты в кулаки (или пальцы сцепились так, что побелели суставы).*
7. *Сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена, опирается на руку.*
8. *Опирается щекой на руку.*

12. Каким образом можно развивать коммуникативную компетентность?

13. Назовите основные правила установления эмоционального контакта с людьми.

14. Используя материалы из книги В.П. Шейнова [7], найдите решение следующих вопросов:

Чтобы лучше всего запомнить имя-отчество нового знакомого, лучше всего:

- а) дать установку на запоминание;*
- б) мысленно «проговорить» имя-отчество;*
- в) найти повод возможно быстрее назвать его вслух;*
- г) ассоциировать с именами и отчествами известных Вам людей.*

Какое обращение более приятно собеседнику?

- а) Здравствуйте!*
- б) Доброе утро!*
- в) Здравствуйте, Иван Петрович!*
- г) Доброе утро, Иван Петрович!*

В высказывании собеседника есть то, с чем Вы совершенно не согласны, а с какими-то моментами можете согласиться. С чего Вы начнете излагать свое мнение?

Что должен сделать опоздавший на обсуждение с небольшим числом участников?

Каковы особенности различных типов вопросов: закрытого, открытого, риторического, переломного, зеркального?

Объясните разницу между визуальным, аудиальным и кинестетическим типами людей и укажите на возможности использования знания данной классификации при общении.

Список литературы

1. Грецов А.Г. Тренинг общения для подростков. СПб: Питер, 2007.
2. Отношения между людьми / Бо Ф. СПб: Питер, 2003.
3. Миникес Л. Искусство делового общения. М.: Академия, 2003.
4. Панкратов В.Н. Искусство управлять людьми: практические рекомендации. М.: ЭКСМО, 1999.
5. Психологический тренинг с подростками / Л.Ф. Анн. СПб: Питер, 2003.
6. Чуфаровский Ю.В.. Психология оперативно-розыскной и следственной деятельности. М.: Проспект», 2006.
7. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. Минск, 1997.
8. Goldstein A.P., Monty P.J., Sardino T.J. and Green D.J. Police Crisis Intervention. Elmsford, N.-Y., 1979.

Глава 4. Целенаправленное воздействие на личность

Способность к психологическому воздействию – одно из ведущих специфических организаторских свойств лидера. Формирование этого свойства у обучаемых достигается за счет решения следующих *задач*:

1) ознакомление обучаемых с основными категориями психологии воздействия и обучение правилам применения основных методов психологического воздействия;

2) изучение технологий манипулятивного воздействия и навыков защиты от него.

Решение этих задач осуществляется двумя путями:

1) ознакомление с общими принципами психологического воздействия;

2) закрепление умений и навыков применения методов воздействия в тренинге и ролевой игре.

В работе над данным параграфом использовались работы В.И. Чернинилова [5], А.Г. Грецова [1], В.П. Шейнова [6], Е.Л. Доценко [2] и других авторов.

4.1. Понятие и методы целенаправленного воздействия

1. Истоки психологии воздействия. Попытки обобщения практического опыта воздействия человека на человека и на массы предпринимались уже в философских трудах прошлого: в «Трактате о военном искусстве» Суныцзы (в книге V века до н.э. описаны приемы психологического воздействия на противника), «Карманном оракуле, или Науке благоразумия» Бальтасара Гарсиана, «Максимах и моральных размышлениях» Франсуа де Ларошфуко, трудах Никколо Маккиавели [5].

Довольно многочисленны и современные работы по вопросам психологического воздействия в различных сферах человеческой деятельности: педагогике, медицине (прежде всего психотерапии), средствах массовой коммуникации, а также в юридической психологии.

2. Понятие и структура психологического воздействия. Воздействие вообще – это активное и целенаправленное действие на определенные объекты. Психологическое воздействие – это активная деятельность, направленная на изменение параметров психики, определяющих способ активного отражения действительности. Активность и целенаправленность являются основными характеристиками воздействия и главными критериями

отличия терминов «психологическое воздействие» и «психологическое влияние» [3], [5].

Структура психологического воздействия включает его субъект (воздействующего), объект (воздействуемого), цели, психологические закономерности, используемые для изменения объекта воздействия, условия воздействия, действия воздействующего, последствия воздействия (прямые и побочные).

3. *Классификация методов психологического воздействия.* Вопрос о классификации методов психологического воздействия в настоящий момент в науке разработан не полностью. Многие авторы ограничиваются выделением и описанием двух-трех групп методов. Наиболее часто встречается разделение всех методов психологического воздействия на две группы: *убеждения и принуждения*. Понятно, что такая классификация ни в коей мере не решает проблему тонкого индивидуального подхода к личности, не содействует подбору необходимого психологического метода в точном соответствии с решаемой задачей и индивидуальными особенностями воздействуемого.

Для решения задач, стоящих перед управленцем, особый интерес представляют следующие *классификации методов психологического воздействия* [5].

1. По психологическим явлениям, на которые обращено воздействие. Здесь методы бывают интеллектуально-познавательными, эмоциональными, волевыми и т.п. Данная классификация необходима в случаях, когда воздействующий уже знает, на какие психические особенности личности ему нужно воздействовать для решения той или иной задачи. Так, успокаивая человека, субъект воздействует в основном на эмоциональную сферу; убеждая индивида быть собранней и внимательней, он воздействует в основном на мышление.

2. По позициям индивида, на которого оказывается воздействие. В данном случае в основу классификации кладется отношение объекта воздействия к задаче, стоящей перед субъектом воздействия, а методы разбиваются на приемы позитивного стимулирования, нейтрализации нравственно незрелых установок, противоборства (психологического принуждения).

Структура классификации психологических методов должна обеспечивать правильную ориентацию во всем многообразии приемов психологического воздействия. Основным критерием классификации является отдельный *прием психологического воздействия*. Под приемом обычно понимается совокупность действий, выполняемых для достижения определенной цели. Так, часто применяемый в управленческой деятельности прием «информационный выпад» преследует цель вызвать растерянность у воздействуемого, вставшего на путь сокрытия истины. Совокупностью действий, совершаемых с этой целью, является внезапное сообщение воз-

действующему сведений, которые, по предположению последнего, субъекту воздействия неизвестны.

Наряду с целью и совокупностью действий по ее достижению, при характеристике приема нужно выделить также *условия* его применения и используемые средства. Так, прием «информационный выпад» применяется при условии, что объект уверен, что информация неизвестна воздействующему. Средствами, используемыми при применении приема, могут быть различные предметы, информация и т.д. В указанном примере средством, применяемым при использовании приема, является имеющаяся информация.

Методом психологического воздействия называется совокупность приемов, объединенных общностью задачи, на решение которой они направлены, или явлений действительности, которые с их помощью изменяются. Так, прием «информационный выпад» относится к методу дезорганизации познавательного-интеллектуальных процессов путем постановки слишком трудных задач.

Рассмотрим две основные классификации методов воздействия:

- 1) в соответствии с психическими явлениями, на которые обращено воздействие;
- 2) в соответствии с позицией воздействуемого по отношению к сотруднику.

Классификация методов психологического воздействия в соответствии с психическими явлениями, на которые обращено воздействие

Психические явления весьма разнообразны. Поэтому одни методы применяются при воздействии, например, на память, другие – на процессы восприятия, третьи – на эмоции, четвертые – на установки личности и т.д. Поскольку психологическое воздействие сказывается на деятельности индивида, то и в основе группировки всех этих явлений лежат функции, которые он выполняет. С этой точки зрения можно выделить *три группы психических явлений*:

- 1) определяющие направленность поведения личности (цели, потребности, установки, мотивы и т.п.);
- 2) обеспечивающие средства осуществления этой направленности;
- 3) направленные на мобилизацию психики для выполнения задачи.

Первая группа психических явлений играет основную роль в формировании и проявлении желаний индивида. Перед воздействующим нередко встает задача сформировать у воздействуемого необходимые желания. Для того чтобы воздействуемый вспомнил нужную деталь чрезвычайного происшествия на рабочем месте, необходимо его стремление вспомнить. Если этого нет, то воздействующий должен пробудить у него это желание. Для этого и служат приемы данной группы. Точно так же для того, чтобы нера-

дивый работник изменил в лучшую сторону свое поведение, прежде всего нужно его желание достичь этого. Методы, применяемые для формирования желания, относятся к первому виду – методам *воздействия на мотивационно-потребностные качества*.

Например, такой мотив, как желание работника заслужить похвалу начальника, играет огромную роль. Мотив соединяет между собой имеющуюся у работника потребность в положительной социальной оценке его личности окружающими с пониманием, что именно от начальника он может заслужить эту оценку (в виде похвалы).

Вторая группа качеств – интеллектуально-познавательные. Представим, что работник – свидетель чрезвычайного происшествия желает выполнить просьбу – вспомнить нужную деталь происшествия. Однако нужно, чтобы он смог это сделать. Это зависит от того, насколько хорошая у него память. Если она недостаточна, то воздействующему приходится с помощью специальных методов активизировать ее. Точно так же халатный сотрудник может хотеть исправиться, но не знать, как это делается, как решить возникающие при этом трудности. Качества, необходимые для того, чтобы индивид мог осуществить свое желание (особенности памяти, интеллекта, восприятия, воображения и др.), относятся ко второй группе психических явлений – интеллектуально-познавательным качествам личности. Методы, с помощью которых можно воздействовать на них, – это методы *воздействия на интеллектуально-познавательные качества*.

Работник, у которого желание участвовать в театрализованном шоу уже сформировано путем целенаправленного воздействия, может просто не знать, что от него требуется. В этом случае от руководителя требуются дополнительные разъяснения.

Следующие два интеллектуально-ориентированных метода используются в проблемных ситуациях: должностное нарушение, обман, кража, растрата и т.п. В таких случаях руководитель вынужден выяснять истину, выводить сотрудника или группу сотрудников «на чистую воду».

Одним из способов создания интеллектуальной перегрузки является прием *стимулирования ложных версий*. Воздействующий в этом случае не стремится тут же опровергнуть ложную оправдательную версию, которую выдвигает воздействуемый. Напротив, демонстрируется нарастающее внимание и готовность поверить. В результате по мере нарастания количества ложных сообщаемых сведений задача воздействуемого непрерывно усложняется, ему приходится тщательно контролировать два противоположных образа действительности — реальный и вымышленный. Все это создает длительную мыслительную перегрузку, в силу которой неизбежно снижается бдительность, начинаются ошибки, индивид перестает замечать противоречия в своих словах. Эти противоречия затем использует воздействующий для опровержения ложных сведений.

Дезорганизация познавательно-интеллектуальных процессов путем создания пониженной способности к переключению – метод воздействия, основанный на использовании такого свойства познавательно-интеллектуальных процессов, как обладание определенной инерцией и кратковременным снижением эффективности мыслительной деятельности, вызываемым необходимостью быстрого переключения. В этом случае используется прием создания инерции мышления и дальнейшего внезапного переключения. Воздействующий развивает активное «наступление» на одном из второстепенных направлений, например сосредоточивает усилия на установлении подробностей не самого важного обстоятельства. В момент, когда внимание воздействуемого полностью сосредоточено на этом аспекте, следует внезапное «переключение» — задаются вопросы, касающиеся ключевых обстоятельств дела.

Важно знать, что определенной инерцией обладает не только направление мыслительных процессов, но и их интенсивность. У определенной части людей вызывает затруднения быстрая перестройка от состояния расслабленности к крайней мобилизации. Это обстоятельство используется при применении приема «притупление бдительности». Реализуя его, воздействующий создает у индивида ощущение успокоенности, безопасности, иллюзию отсутствия каких-либо подозрений. Затем внезапно предъявляются имеющиеся факты, также могут последовать решающие вопросы, например после того, как сотрудник сообщил, что разговор окончен. Необходимость перехода от расслабления к мгновенной мобилизации мыслительных способностей приводят к тому, что индивид не в состоянии дать продуманный ответ даже на те вопросы, на которые в условиях обычного темпа разговора ответил бы без затруднений.

При наличии желания и возможности его осуществления нужно еще уметь мобилизовать себя для деятельности по реализации сложившегося изменения. Индивиду необходимо напрячь волю, быть в состоянии преодолеть трудности, которые встретятся при осуществлении желания. Так, недобросовестный работник может желать исправиться, иметь необходимые условия для этого, но из-за слабой воли все же этого не делать. Тогда воздействующему приходится с помощью специальных методов помочь ему в этом. Это и будут методы *воздействия на эмоционально-волевые качества*.

Классификация методов психологического воздействия в соответствии с позицией воздействуемого по отношению к субъекту воздействия

В данном случае можно выделить позиции *сотрудничества, конфронтации, противоборства и подавления* [5].

В случае *сотрудничества* желания воздействуемого не вступают в противоречие с задачами руководителя. Основная задача воздействия – стимулирование (т.е. помощь, содействие индивиду в осуществлении собственных намерений). Так, работница фирмы хочет успокоиться после несправедливых обвинений сослуживцев, но по определенным причинам не может этого сделать. Успокаивая ее, руководитель оказывает женщине психологическую помощь в регуляции эмоционального состояния. Свидетель пожара на предприятии стремится вспомнить подробности увиденного, но не вполне успешно. Активизируя его память, например путем ассоциаций, воздействующий также оказывает психологическую помощь.

Конфронтация означает, что объект психологического воздействия сопротивляется субъекту. Однако это сопротивление не является проявлением основной направленности воздействуемого. Например, человек, который правильно относится к необходимости корпоративных мероприятий, понимает их необходимость и целесообразность, однако, руководствуясь более случайными, эпизодическими соображениями, отказывается участвовать в них. В этом случае задача управленца – активизация нравственно незрелых установок воздействуемого.

В указанных случаях применяемые методы воздействия противостоят определенным потребностям, мотивам воздействуемого. Однако при этом (что чрезвычайно важно для понимания специфики данной группы методов) исходят из основных, ведущих потребностей, мотивов, ценностей. Таков прежде всего метод убеждения. Убеждая лицо соблюдать меру в употреблении крепких напитков (фрустрировать уже сложившуюся у него потребность), воздействующий делает акцент на такую ценность, как здоровье, опираясь на ведущее его желание – быть здоровым. Аналогичным образом функционируют методы воспитания, все они опираются на положительные стороны личности, развивают их.

Противоборство – это отношения, когда воздействуемый оказывает психологическое (а возможно, и физическое) сопротивление субъекту воздействия, которое является проявлением ведущих, основных тенденций личности. Возможно, в обычной трудовой практике такие отношения достаточно редки. Но имеющие место случаи неправильного, аморального или даже девиантного и делинквентного поведения определенных лиц – редкие, но реальные крайности.

В отношении, например, зачинщиков беспорядков в пределах организации и лиц, угрожающих спокойствию и здоровью работников, могут применяться жесткие по характеру методы воздействия. Это методы борьбы, *цель которых* – подавить активность воздействуемого.

Таким образом, руководитель должен не только владеть методами психологического воздействия, но и знать их классификацию, представлять себе задачи, решаемые с помощью каждого из них, психические явле-

ния, на которые он воздействует, позицию воздействуемого, при которой данный метод применяется.

Методы психологического воздействия на мотивационно-потребностную сферу личности

Данный вид методов оказывает воздействие на *потребности* личности и возникающие на их основе *мотивы*. Потребность – это нужда человека в чем-либо необходимом для его существования, развития, поддержания общественных отношений, в которых он состоит. Потребности человека весьма многочисленны. С точки зрения разработки и применения методов психологического воздействия в деятельности руководителя, наибольшее значение имеет знание потребностей воздействуемого: в положительной социальной оценке своей личности (в симпатии, сочувствии, любви окружающих), этико-эстетических (в интересной, содержательной деятельности), материальных.

Потребность воздействуемого в положительной социальной оценке своей личности. Индивид, являющийся членом общества, нуждается в уважении, признании со стороны окружающих и, в первую очередь, со стороны лиц ближайшего социального окружения: членов своей семьи, товарищей по работе, руководителей, соседей и т.д. Неуважение и особенно презрение со стороны окружающих, как правило, вызывают негативные эмоции, стремление что-то предпринять, чтобы исправить положение. Не меньшую роль играет и стремление индивида к положительной самооценке. У него есть определенное представление о том, каким бы он хотел быть и каков есть в действительности. Расхождение между этим представлением и действительностью также может стать источником отрицательных переживаний [5].

Потребности в симпатии, сочувствии, любви окружающих. Подавляющее большинство людей нуждаются в том, чтобы кто-то относился к ним с симпатией, сочувствием, любил их. Ощущение индивида, что его личность, переживания, судьба никого не интересуют, совершенно безразличны окружающим, как правило, выступает в качестве отрицательного переживания. Оно может стать источником серьезных психических и других нарушений.

Этико-эстетические потребности. Значительному числу людей весьма важно, чтобы жизнь, окружающие их люди, их взаимоотношения соответствовали представлениям о красоте, добре, справедливости, о жизни, какой она должна быть. Представления эти охватывают весьма широкий круг аспектов жизни: от внешних проявлений (чистота, оформление) до глубинных и сущностных (например, соответствие поведения окружающих определенным принципам).

Потребности в интересной, содержательной деятельности. Речь идет о потребности в такой деятельности, в которой индивид мог бы работать с увлечением, дающей возможность для ярких и приятных ощущений. Значимость этой потребности в жизни людей подтверждается распространенностью различных увлечений. О том же свидетельствуют и психологические трудности, испытываемые различными людьми, которым приходится заниматься монотонной и однообразной, бессодержательной деятельностью.

Материальные потребности. В эту группу включаются многочисленные потребности, определяющие необходимость материального обеспечения индивида (в пище, одежде, предметах быта и т.д.).

Потребности оказывают воздействие на человеческое поведение, создавая различные *мотивы*. Мотив есть побуждение к определенной деятельности. Однако он не просто побуждает индивида к конкретному поступку или поведению, он «связывает» потребность с поступком, например такой мотив, как желание ученика заслужить похвалу учителя, играет огромную роль в воспитании. Он соединяет между собой имеющуюся у ученика потребность в положительной социальной оценке его личности окружающими с пониманием, что именно от учителя он может заслужить эту оценку (в виде похвалы).

Тот или иной поступок индивида, как правило, определяется значительным числом мотивов. Так, решение лица, потерявшего важные документы, искренне рассказать все руководителю может быть обусловлено многими мотивами: самолюбием, угрызениями совести, беспокойством, что его вина все равно раскроется.

Часть мотивов побуждают индивида совершить поступок. Такие мотивы называются *мотивами-за*. Все перечисленные мотивы, побуждающие чистосердечно рассказать о своей оплошности, являются мотивами-за. Другая группа мотивов противодействует совершению поступка. Они называются *мотивами-против*. Так, противодействуют признанию страх наказания, недоверие к начальнику, надежда на каких-то лиц, с помощью которых удастся, возможно, избежать раскрытия правды, и т.п. От взаимного соотношения мотивов-за и мотивов-против в значительной мере зависит в каждом конкретном случае, какое решение примет индивид — совершить поступок или отказаться от него. Чем больше мотивов-за и чем они сильнее, тем выше вероятность, что индивид совершит поступок.

В соответствии с изложенным сущностью рассматриваемых методов психологического воздействия является формирование у воздействуемого таких мотивов, которые бы стимулировали поступок, нужный с точки зрения выполнения задачи, стоящей перед руководителем. Все эти методы указывают на разные способы, необходимые для того, чтобы связать определенные потребности воздействуемого с тем поступком, который нужен воздействующему. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, ко-

гда руководитель обращается к сотруднику с просьбой принять участие в капустнике, проводимом совместно с другими организациями. После предложения перед сотрудником возникает вопрос, дать ли согласие. С одной стороны, может иметь место целый ряд мотивов-за (в пользу принятия предложения). Это, во-первых, нежелание отказать начальнику, во-вторых, любопытство, интерес, желание обратить внимание на себя. Среди мотивов-против – занятость, поэтому ему очень жаль тратить время «на ерунду», опасение нежелательных последствий, например, насмешек со стороны сослуживцев или членов семьи. Решение, которое примет данный индивид, в значительной мере зависит от соотношения мотивов-за и мотивов-против. Если «перевесят» мотивы-за, то высока вероятность, что человек согласится на предложение. Поэтому от воздействующего требуется создать дополнительные мотивы-за и за счет этого изменить соотношение в их пользу. Можно сформировать новые мотивы как раз путем соединения имеющихся у индивида потребностей с мыслью о важности участия в шоу. Так, если у лица сильна потребность в том, чтобы его уважали окружающие, то руководитель может использовать это. Он говорит работнику, что неслучайно обратился с данной просьбой именно к нему. Для участия в шоу нужен человек авторитетный, умный, наблюдательный, понимающий в подобных мероприятиях, но при этом артистичный и с чувством юмора. Руководитель знает этого работника именно таким. В результате у человека, к которому обратился руководитель, возникает желание оправдать уважение к себе.

Далее представлены описание и классификация методов воздействия на мотивационно-потребностную сферу личности с точки зрения их применимости в зависимости от позиций воздействующего и воздействуемого, типа отношений между ними.

1. Методы стимулирования. Все методы данной группы объединяет то, что они основаны на стимулировании – усилении уже имеющейся у индивида положительной тенденции поведения: индивид хочет, предпочитает, намерен действовать так, как этого хочет руководитель. Однако данное желание может быть недостаточно выражено, если на пути его реализации существуют препятствия как объективные, так и субъективные (недостаток знаний, умений, навыков).

К методам стимулирования относятся следующие: похвала, одобрение, признание, выражение благодарности, признательности, позитивное этико-эстетическое стимулирование, заинтересовывание индивида, стимулирование материального интереса.

Похвала, одобрение, признание. Суть этих методов заключается в том, что воздействующий сообщает воздействуемому о том, как возрастет уважение к последнему, если он поступит так, как нужно. Робкий незаметный работник после долгих колебаний, набравшись мужества, начинает все же выполнять ответственное поручение. Руководитель хвалит его за

это, одобряет первые шаги по правильному пути. Работник, которому злоупотребление алкоголем доставило немало проблем, решил измениться в корне. Руководитель поддерживает его, говорит, что знает о том, как не легко сделать такой шаг, хвалит подчиненного за то, что тот все же нашел в себе мужество и принял правильное решение. В основе данных методов лежит потребность воздействуемого в положительной социальной оценке своей личности. Воздействующий указывает, каким образом индивид может добиться большего уважения окружающих, чем имел его до сих пор.

Выражение благодарности, признательности. Суть этого метода можно выразить следующей фразой руководителя: «Я к Вам хорошо отношусь и испытываю чувство искренней симпатии. Это чувство еще более усилится, если Вы поведете себя так, как я Вам говорю». Данный метод особенно широко применим во взаимоотношениях с лицами, которых руководитель привлекает для участия в мероприятиях, не входящих в прямые обязанности сотрудников. Например, директор завода беседует с рабочими. Нужна их помощь в охране общественного порядка. Директор говорит о том, что у рабочих всегда было серьезное отношение к общественному порядку и правилам техники безопасности, хорошие взаимоотношения с охранной службой данного завода. Но после определенных событий (чрезвычайное происшествие, нарушение порядка отдельными лицами) вопрос требует большего внимания. Он вспоминает случаи, когда обращался за добровольной помощью и получал ее, а также когда и ему приходилось помогать рабочим в решении их проблем. Директор рассказывает о характере необходимой заводу помощи, говорит о чувстве благодарности, которое испытает, когда она будет ему оказана.

В основе данного метода лежит потребность в симпатии. Чем больше у воздействуемого выражена потребность в сердечном, сочувственном уважении со стороны других людей, тем эффективнее может оказаться данный метод.

Позитивное этико-эстетическое стимулирование. Суть данного метода в том, чтобы показать, какой будет жизнь, если все люди начнут поступать так, как нужно: так, как в данном случае воздействующий призывает поступить воздействуемого. Этот метод опирается на этико-эстетические потребности воздействуемого: его стремление к жизни, соответствующей идеалам справедливости, добра, красоты. Например, директор крупного предприятия выступает перед работниками. Повод для выступления – рост числа правонарушений, в основе которых лежит злоупотребление алкогольными напитками. В своем выступлении директор рисует яркую картину того, какой могла бы быть жизнь предприятия, если бы удалось изжить указанное неблагоприятное явление, добиться четкой бесперебойной работы, здоровых отношений, интересной жизни вне предприятия.

Заинтересовывание, раскрытие интересных, увлекательных сторон того, что побуждает сделать воздействующий. Данный метод опирается на потребности воздействуемого в интересной и содержательной деятельности. Менеджер по кадровой работе организует субботние лекции для молодых сотрудников. Беседуя с молодежью, бесцельно тратящей свободное время, рисует перед ней яркие картины того, как интересно и с пользой можно его провести.

Стимулирование материального интереса – убеждение в том, что предлагаемый вариант поведения позволит воздействуемому легче, проще, с меньшими затратами денежных средств, сил, времени достичь материальных, бытовых целей. В таком случае используются материальные потребности воздействуемого. В основе метода – умение показать воздействуемому, что поступить так, как советует воздействующий («работать как следует»), ему же выгодно.

2. *Методы психологического воздействия на потребностно-мотивационную сферу при отношениях конфронтации.* Напомним, что данные методы применяются в случаях, когда воздействуемый сопротивляется воздействию, склонен поступить иначе, чем ему предлагает воздействующий [5]. В основе данной группы методов – использование противоречия между ведущими желательными тенденциями личности и побочными, нежелательными. Все методы данной группы так или иначе обнажают, выявляют несоответствие избранного воздействуемым нежелательного варианта поведения основным, наиболее важным потребностям, целям, ценностям личности.

К методам психологического воздействия на потребностно-мотивационную сферу при конфронтации относятся: указание на несоответствие нежелательного варианта поведения чести, достоинству, самооценке индивида; выражение обиды, недоумения; указание на несоответствие поведения нравственным и эстетическим представлениям индивида.

Указание на несоответствие нежелательного варианта поведения чести, достоинству, самооценке индивида (метод критики). Данный метод опирается на потребность индивида в положительной социальной оценке его личности со стороны окружающих. Суть метода можно передать словами: «То, как Вы собираетесь поступить, противоречит Вашему же представлению о том, какой Вы человек. Вы лишите себя права уважать себя. Другие также перестанут Вас уважать». Руководитель беседует с молодым сотрудником, который в последнее время стал допускать нарушения правил поведения. Руководитель говорит ему: «Ты уже завоевал определенный авторитет, я и другие начали тебя уважать. Почему же ты все это губишь своим поведением?».

Выражение обиды, недоумения, указание на несоответствие поведения сложившимся дружеским отношениям. Данный метод опирается на потребность воздействуемого в симпатии, сочувствии окружающих. Бесе-

дуя с воздействуемым, воздействующий оживляет в его памяти историю хороших взаимоотношений и указывает на то, что нежелание воздействуемого уступить просьбе противоречит этим отношениям. Например, руководитель обращается к подчиненному с просьбой съездить в командировку вместо заболевшего сотрудника. Подчиненный отказывается, ссылаясь на свои личные проблемы, незапланированность поездки и т.п. В ответ воздействующий (применяя данный метод) не скрывает своего недоумения по поводу этого ответа. Он вспоминает случаи, когда наоборот этому работнику приходилось обращаться к нему, и хотя руководитель был очень занят, но принял его заботы близко к сердцу и сделал все, чтобы оказать нужную помощь. Надо признать, что этическая целесообразность данного метода может вызывать сомнения.

Указание на несоответствие поведения нравственным и эстетическим представлениям индивида. Данный метод опирается на этические и эстетические потребности воздействуемого. Примером использования метода может явиться выступление директора крупного производственного предприятия перед работниками. На заводе процветает пьянство, большинство же работников проявляют пассивность в борьбе этим явлением. Используя данный метод, директор говорит о традициях предприятия, напоминает о положительных сторонах жизни, о том, как работники представляют себе производственные взаимоотношения и жизнь предприятия в целом. После этого он выражает недоумение, что такое негативное явление, как пьянство, столь резко противоречащее представлениям работников о том, как должна жить организация, не встречает дружного отпора.

3. Методы психологического воздействия на потребностно-мотивационную сферу, применяемые при отношениях борьбы. Как было отмечено, отношения борьбы охватывают взаимоотношения с лицом, сознательно ставшим на путь нарушения основных производственных правил или даже закона, причем это поведение отражает основные, ведущие (по крайней мере, в данный период времени) тенденции его личности.

К методам психологического воздействия на потребностно-мотивационную сферу, применяемым при отношениях борьбы, относятся принципиальная критика, разоблачение, выражение презрения, ирония, выражение антипатии, негативное обобщение.

Принципиальная критика, разоблачение, выражение презрения, ирония. Использование методов данной группы предполагает опору на потребность индивида в положительной социальной оценке и самооценке. Цель применения – разрушить стремление индивида положительно оценивать себя, заставить его признать объективно низкую оценку своей личности. Сотрудник постоянно оскорбляет сослуживцев, груб с ними, способен унижить женщину или пожилого работника. Из беседы с ним отчетливо видно, что он не собирается становиться на путь исправления. Проводя с этим лицом профилактическую беседу, воздействующий жестко критикует

наглость, хамство и внутреннее чувство ущербности, лежащее в основе такого поведения. Субъект воздействия стремится показать работнику, что последний сам себя ставит на один уровень с наиболее неприятными людьми: хамами, завистниками и теми, кто самоутверждается за счет более скромных и порядочных людей.

Выражение антипатии. Этот метод основан на потребности воздействуемого в симпатии, сочувствии, любви окружающих. Цель его применения – фрустрировать эту потребность воздействуемого в ответ на его неправильное поведение, давая ему понять, что только исправив свое поведение, он сможет вновь заслужить хорошее отношение окружающих к себе.

Например, сотрудник беседует с работниками одного из отделов – постоянными очевидцами отвратительного поведения сотрудника, описанного в предыдущем случае. Поскольку его оскорбления носили избирательный характер, те работники, которых его поведение задевало лишь косвенно, не пожелали вмешаться, не сообщили о происходящем руководству. Лишь нервный срыв одной из оскорбленных сотрудниц сделал проблему общеизвестной. Свою пассивность работники объясняют надуманными причинами. В ответ на это руководитель, оставаясь вежливым, все же не скрывает своей антипатии. Он прямо говорит, что их позиция равнодушия вызывает у него тягостное чувство, негодование, что он все сделает для того, чтобы то же самое чувство к данным индивидам испытывали и окружающие их лица. Вежливое, но резкое и прямое выражение антипатии и негодования в таком и аналогичных случаях может стать первым толчком к разрушению у воздействуемых порочной гражданской позиции.

Моральное осуждение, выражение отвращения и негодования. Суть метода – отрицательная этическая и эстетическая оценка воздействующим поведения воздействуемого и принципов, на которых это поведение строится. Этот метод опирается на этические и эстетические потребности и стремится к разрушению этико-эстетических представлений воздействуемого. Например, беседуя с группой работников, постоянно будоражащих сослуживцев различными претензиями к начальству, бесконечными интригами и разговорами о том, что «здесь беспредел, а в других местах намного лучше», руководитель развенчивает их так называемые смелость и правдолюбие. Он обнажает лицемерие, противоречивость такой морали, показывает, что главные ее проповедники используют такую мораль для личной выгоды, одурачивания других людей.

Негативное обобщение. Данный метод основывается на потребности воздействуемого в интересной, содержательной деятельности. Цель применения – вызвать у индивида ощущение монотонности, бессодержательности его жизни. Для этого воздействующий рассказывает, раскрывает индивиду сущность этой жизни, пытаясь пробудить чувство безысходности, напрасно проходящего времени. Беседуя с человеком, лишенным амбиций

и не прилагающим никаких усилий к работе, своему профессиональному росту, равнодушному к проблемам организации, руководитель описывает его жизнь: скучную, монотонную, бесполезную, не нужную ни ему, ни окружающим. Этот рассказ призван пробудить у воздействуемого чувство неудовлетворенности своей жизнью, тягу к более интересному содержанию бытию.

Перечень описанных методов, применяемых при воздействии на потребностно-мотивационную сферу личности, не является исчерпывающим. Методы стимулирования, противодействия сопротивлению, борьбы могут основываться и на других потребностях воздействуемого, например, *в соревновании, выражении агрессии*. Все методы данного вида опираются на определенные потребности личности и подсказывают воздействующему способы формирования на основе потребности мотивов-за нужного поведения. В то же время между описанными методами имеется принципиальное различие с точки зрения путей, посредством которых на основе потребности формируются мотивы, и в характере создаваемых мотивов.

Методы стимулирования указывают путь усиления существующих положительных мотивационных тенденций. Они создают мотивы-за нужного поведения. Методы преодоления сопротивления (конфронтации) основываются на усилении мотивов-за необходимого варианта поведения и одновременного усиления мотивов-против нежелательного. Основным результатом их действия – усиление противоречия между мотивами-за и против и обеспечение перевеса мотивов-за. Ведущим результатом применения последней группы методов (психологического воздействия на потребностно-мотивационную сферу при отношениях борьбы) является усиление мотивов-против нежелательного варианта поведения на основе разрушения нежелательных мотивационных тенденций личности.

Методы психологического воздействия на познавательно-интеллектуальную сферу личности

К *познавательно-интеллектуальным* относятся психологические особенности индивида, непосредственно определяющие возможность осуществить уже сложившееся желание, – правильность представления о реальной действительности, ее познание, ориентацию в ней, выявление и решение возникающих проблем. Это ощущение, восприятие, память, мышление, воображение. Важнейший результат функционирования познавательно-интеллектуальной сферы личности – создание психологических образований индивида, охватываемых понятием «*образ мира*». Образ мира – это некоторая совокупность или упорядоченная система знаний (представлений) человека о мире, себе, других и т.д. Он выступает как исходный пункт и важнейший результат любого познавательного процесса [5].

В процессе управления персоналом воздействие на представления других лиц осуществляется при решении самых различных задач. В одних

случаях усиливаются положительные, соответствующие решаемой задаче представления, в других случаях они сталкиваются с задачей разрушения неправильных представлений. При этом такие представления могут не соответствовать общей направленности личности и даже противоречить им, а могут и полностью согласовываться с ней. В соответствии с этим все многообразие обсуждаемых методов воздействия может быть разбито на две группы методов: стимулирования и преодоления сопротивления (конфронтации).

1. К методам стимулирования относятся методы:

- а) расширения представлений воздействуемого;
- б) стимулирования познавательных процессов, непосредственно определяющих представление воздействуемого по определенному вопросу;
- в) обучения.

Расширение представлений воздействуемого. Цель применения данного метода – расширить представления воздействуемого о каком-либо объекте, ситуации, проблеме. Необходимость его применения возникает в случаях, когда воздействующий знает, что в основе неправильного, нежелательного поведения воздействуемого лежит зауженное, неверное, одностороннее представление о ситуации, в которой находится воздействуемый. Воздействующий при этом сообщает факты, неизвестные воздействуемому, напоминает ему о моментах, которых тот знает, но не учитывает в своем поведении.

Например, одна из сотрудниц фирмы настаивает, что в ее отсутствие кто-то включал ее компьютер, вследствие чего из него исчезла важная информация. Менеджер расспрашивает ее сослуживцев, не заметили ли они лиц, находившихся рядом с этим компьютером. Некоторые работники торопятся ответить, что ничего не видели и стремятся прекратить разговор. Многие намекают, что у женщины паранойя, никто в ее компьютер не заходил. Другие считают, что она просто не успела вовремя сделать свою работу, поэтому пытается списать свою вину на таинственного вора. Менеджер, в принципе, допускает, что сослуживцы женщины могут быть и правы. Ему и самому подобные мысли приходили в голову. Однако он понимает, что нужно не строить догадки, а искать истину, и тут же напоминает работникам: «Вы не хотите помочь потому, что не подумали об одном обстоятельстве. Если вредительство останется безнаказанным, то завтра или чуть позже вор проникнет и в ваш компьютер. Поймите, без вашей помощи проступок может остаться нераскрытым, а вредитель «войдет во вкус». Нередко после таких слов работники меняют позицию, начинают активно содействовать.

Стимулирование познавательных процессов, непосредственно определяющих представление воздействуемого по определенному вопросу. В основе этого метода лежит активизация мышления, памяти и других по-

знавательных процессов, причем такая активизация, которая обеспечит необходимое изменение представлений индивида или решение других задач. Одним из приемов активизации является постановка мыслительных задач. Менеджер по кадровой работе рекламного агентства проводит собеседование с соискателем должности рекламного агента. Эта должность обычно рассматривается как первая ступень в рекламном бизнесе. Менеджер просит соискателя как можно подробнее представить свою жизнь через несколько лет и рассказать о ней. Решая эту задачу на воображение, кандидат сталкивается с необходимостью выявить и уяснить для себя моменты, от которых в действительности будет зависеть его будущее (как он будет работать, имеет ли представление о творческом процессе и карьерном росте). С необходимостью активизации памяти сталкивается и руководитель, изучающий обстоятельства пропажи информации из компьютера. С задачей активизации и обеспечения максимальной эффективности своих собственных мыслительных процессов (памяти, восприятия, мышления) постоянно сталкивается любой руководитель и менеджер, приступая к выполнению трудной, требующей внимания и напряжения всех внутренних сил задачи.

Обучение. Цель применения метода — формирование необходимых для решения различных задач умений и навыков. Применение метода обучения оказывается особенно необходимым, когда речь идет не о единственном поступке, а о серии поступков, целой линии поведения. При этом воздействуемый, как правило, уже убежден в необходимости вести себя определенным образом, однако для реализации этого убеждения не хватает соответствующих навыков и умений. Молодой способный сотрудник находится в конфликтных отношениях с коллегами, причиной этого является вспыльчивость, неуживчивость. Благодаря беседам с руководителем он уже понял необходимость сдерживать себя, видит, что вспыльчивость лишь осложняет его же жизнь. Но попав в ситуацию, где кто-то противодействует его желаниям, он тут же срывается. В ходе дальнейших бесед руководитель выявляет основные виды ситуаций, в которых сотрудник срывается, помогает ему прорепетировать нужное поведение в таких ситуациях и тем самым создать и закрепить навыки соблюдения определенных правил поведения в обществе.

2. К методам психологического воздействия на мыслительно-познавательную сферу личности при психологическом сопротивлении со стороны воздействуемого (конфронтации) относятся методы: стимулирования мыслительных процессов для обеспечения осознания противоречивости и ошибочности своей позиции, сократического диалога; акцентуации (подчеркивания, усиления) положительных сторон представления; конкретизации представления индивида о ситуации принятия решения.

В основе этих методов лежит выявление или создание внутренних противоречий между неверными и правильными представлениями, которые определяют направленность личности индивида. Неправильные пред-

ставления лиц, с которыми имеет дело руководитель, достаточно противоречивы. Важно также учитывать, что эти лица нередко сами не отдают отчета в этой противоречивости, считают свою позицию последовательной и логичной. Цель воздействия в этом случае как раз и заключается в том, чтобы помочь человеку осознать эту внутреннюю противоречивость и тем самым побудить воздействуемого к переосмыслению позиции.

Стимулирование мыслительных процессов для обеспечения осознания противоречивости и ошибочности своей позиции, сократический диалог. В этом случае руководитель не стремится непосредственно убедить воздействуемого, он лишь задает вопросы. Однако эти вопросы таковы, что ответ на них побуждает воздействуемого усомниться в правильности и непоколебимости своей позиции. Например, руководитель беседует с сотрудником, неоднократно удивлявшим окружающих вопиющим сквернословием. Руководитель при том не упрекает собеседника, не спорит, не доказывает. Он только спрашивает его, кто из окружающих радуется такому поведению, кто и какую выгоду имеет от этого, как меняется отношение к воздействуемому со стороны окружающих его лиц. Отвечая вслух или хотя бы мысленно на все эти вопросы, воздействуемый постепенно утрачивает уверенность, что его неправильные действия вызывают уважение к нему со стороны окружения. Он начинает осознавать, что у одних это вызывает насмешку, у других – недоумение, третьи извлекают пользу для себя. Сотрудник начинает полнее представлять ситуацию, в которой он оказался, всю ее сложность и противоречивость, в результате уверенность в том, что он избрал правильный путь самоутверждения, становится меньше.

Акцентуация (подчеркивание, усиление) положительных сторон представления. Данный метод применим в случаях, если представление о ситуации, на основе которого индивид принимает решение о том, как себя вести, противоречиво и воздействующий усиливает положительную, желательную сторону этого представления. Для этого на определенное время внимание воздействуемого отвлекается от нежелательной части представления, от тех обстоятельств, которые мешают ему согласиться с воздействием. Это создает предпосылку для беспрепятственного усиления положительных сторон. После этого усиления можно вернуться к обсуждению и отрицательных сторон представления. Например, руководитель предлагает одной из сотрудниц заняться организацией корпоративного новогоднего вечера. Он не случайно обратился именно к ней: эта женщина большая любительница шумных мероприятий. Сотрудница понимает необходимость организации вечера, однако отказывается заняться его организацией. Ее удерживают разнообразные причины: это для нее непривычно, она опасается, что не справится с поручением, не уверена, правильно ли поймут ее другие сотрудники. Из-за этого она не хочет даже внимательно выслушать руководителя, думает только об отрицательных сторонах того, что ее просят сделать. Тогда руководитель применяет указанный

прием. Он говорит ей: «Ладно, забудем пока о моей просьбе, давайте немного помечтаем. Представьте себе, что все решилось бы без Вас. Вечер состоялся, все довольны, организаторам – особая благодарность. Никто от Вас ничего не хочет. Стала ли бы Ваша жизнь лучше и интереснее хотя бы на некоторое время?» Сотрудница теперь уже отчетливо представляет, как будет хорошо на вечере, в завершение которого как обычно будут очень сильно благодарить организаторов. После того как женщина беспрепятственно представила все положительные стороны предлагаемого мероприятия, «почувствовала вкус» к нему, руководитель возвращается к вопросу о необходимости ее роли в организации вечера.

Метод акцентирования положительных сторон представления оказывается весьма полезным в случаях, если воздействию останавливают трудности, связанные с тем, что ему предстоит совершить. Тогда применяется модификация этого метода – акцентирование первого шага. Руководитель сосредотачивает все внимание воздействию не на задаче в целом, а лишь на первом шаге в том, что предстоит совершить. Суть метода в этом случае можно выразить словами: «Сделайте хотя бы первый шаг в нужном направлении». Таким шагом может быть первое испытательное задание (в случае если индивид не уверен, справится ли он со всей задачей в целом), преодоление первой трудности в деле, которое предстоит выполнить. Эффективность данной модификации метода связана в первую очередь со значимостью первого шага, с той ролью, которую этот шаг играет в любом деле. Совершив его, оказывается значительно легче сделать и дальнейшие шаги.

Конкретизация представления индивида о ситуации принятия решения. Нередко сотрудники сталкиваются с тем, что какая-то особенность сложившейся ситуации удерживает воздействуемых от принятия предложений этих сотрудников. Однако конкретизация, разложение на составные части того, что вызывает опасения, приводит к ослаблению этого чувства. Так, президент компании предлагает молодому работнику, очень перспективному, но несколько «зажатому», возглавить креативную группу по разработке нового проекта. Сотруднику в этом случае придется руководить сослуживцами, среди которых есть люди старше и опытнее его. Поэтому он пытается отказываться от руководства группой, опасаясь, что это вызовет отрицательное отношение со стороны персонала фирмы. Пока речь идет о возможном изменении отношения коллег вообще, сотрудника никак не удастся убедить не опасаться этого. Однако воздействующий применил указанный метод. От разговора об отношении сослуживцев вообще он перешел к отношению конкретных коллег. Вместе с воздействуемым он стал анализировать, кто и как может отнестись к предполагаемому делу. Выяснилось, что часть сослуживцев отнесется положительно, часть – безразлично, а оставшиеся – негативно. При этом выясняется, что оказываются

недовольными как раз те, с чьим мнением работник не очень склонен считаться.

Методы психологического воздействия на эмоционально-волевою сферу личности

К эмоционально-волевой сфере относятся свойства личности, выполняющие по отношению к деятельности прежде всего мобилизующую функцию. Воля – это сознательная организация и саморегуляция человеком своей деятельности и поведения, направленная на преодоление трудностей при достижении поставленных целей. Эмоциональное проявление воли – это волевое усилие, которое является формой эмоционального стресса, мобилизующего внутренние ресурсы человека (память, мышление, воображение и др.), создающего дополнительные мотивы к действию, которые отсутствуют или недостаточны, и переживаемого как состояние значительного напряжения [5].

Благодаря наличию воли человек умеет подавить сиюминутные желания ради достижения более отдаленных целей. Воля содействует успешному преодолению неприятных (фрустрирующих) эмоций, состояний, которые возникают при сильной мобилизации человека на достижение целей.

Перед руководителями постоянно возникает необходимость в воздействии на волевою сферу личности. Руководитель в ряде случаев должен не только помочь воздействию пересмотреть цели, к которым он стремится, но и сформировать волевые качества и способность к достижению иных, правильных целей. Слабая воля, неспособность противостоять соблазну, податливость чужому влиянию повышает риск совершения индивидом нежелательных действий. Поэтому помощь в формировании необходимых волевых качеств является важной стороной деятельности руководителя. И здесь возникает необходимость в усилении волевых процессов воздействуемых, укреплении их решимости преодолеть трудности, мобилизовать усилия на достижение цели.

Вопросам воздействия на волю, ее укрепления посвящены многие работы. Описаны приемы и методы формирования и укрепления воли как в повседневной жизни, так и путем специальных упражнений. Руководитель должен хорошо знать все эти методы формирования и укрепления воли, применять их в своей повседневной деятельности.

Методы воздействия на эмоционально-волевою сферу в зависимости от типа отношений, при котором они применяются, можно разбить на две группы: стимулирования и преодоления сопротивления (конфронтации).

1. К *методам стимулирования* относятся методы:

- а) ободрения лица, совершающего волевые усилия;
- б) внушения необходимого для успешного волевого усилия состояния;

в) консультирования, помощи в овладении методами самомобилизации.

Эти методы психологического воздействия позволяют стимулировать (усиливать, укреплять) уже сложившееся у индивида, но недостаточное с точки зрения решения стоящих перед воздействием и воздействующим задач, волевое усилие.

Одобрение лица, совершающего волевое усилие. Основной задачей, решаемой при применении этого метода, является усиление у воздействуемого состояния мобилизованности, сосредоточенности, необходимого для волевого усилия. С помощью указанного метода можно снять неблагоприятные для волевого усилия состояние расслабленности, ощущение своей неспособности справиться со стоящей задачей, неуверенности в своих силах, растерянности. Суть метода – привлечение внимания индивида, испытывающего при волевом усилии неблагоприятные состояния, к положительным, желательным сторонам своих переживаний. Это подчеркивание первого успеха, указание на то, что воздействуемый ранее справлялся с такими же или сходными проблемами, выражение веры в его силы. Например, руководитель беседует с женщиной, которая с трудом пытается прийти в себя после ссоры с коллегой. Сотрудница все еще потрясена случившимся, не может собраться с мыслями, она пришла жаловаться начальнику, он обязан выслушать ее, но с трудом что-либо понимает. Руководитель, применяя данный метод, услышав первые же слова женщины, он хвалит ее: «Вот! Уже лучше, понятнее. Если можно, еще подробнее...». Слова руководителя в данном случае облегчают волевое усилие сотрудницы, направленное на то, чтобы успокоиться и выполнить просьбу руководителя.

Внушение необходимого для успешного волевого усилия состояния. В этом случае индивиду внушаются состояния, необходимые для волевого усилия. Уверенно, тоном, не допускающим сомнения, человеку говорится о том, что у него уже имеются нужное состояние в целом и его отдельные, наиболее важные компоненты в частности. Руководитель отдела, заметив нервозность некоторых подчиненных перед внеплановой проверкой, решительным и не допускающим сомнения голосом говорит: «Все в порядке. Все собраны, спокойны, сосредоточены. Все готово. Все знают свое задание, и все будет хорошо!» Спокойный, уверенный голос начальника, его слова в данном случае производят внушающее воздействие, помогают сотрудникам мобилизоваться для выполнения поставленной задачи.

Консультирование, помощь в овладении методами самомобилизации. Здесь воздействующий объясняет воздействуемому, как поступить в случаях, когда последний почувствует растерянность, страх, нежелание и невозможность сосредоточиться. Воздействующий говорит: «Если почувствуешь страх, желание уступить, равнодушие, тут же немедленно и реши-

тельно возьми себя в руки, скажи себе – вперед, не уступать, я справлюсь, я одолею».

2. К методам *психологического воздействия на эмоционально-волевою сферу при отношениях сопротивления (конфронтации)* относятся методы:

а) волевой приказ;

б) вербализация и нейтрализация мотивационных механизмов, противодействующих волевому усилию. Данные методы применяются, когда в силу различных причин индивид не может развить волевого усилия для совершения поступка, соответствующего общей направленности его личности. Воздействующему приходится в этих условиях на какой-то момент способствовать образованию у воздействуемого этого усилия вопреки самым различным противодействующим психическим процессам.

Волевой приказ. Применяя данный метод, воздействующий энергично, не вызывающим сомнения тоном говорит о том, что должен сделать воздействуемый. Метод используется в случаях, если воздействуемый уже вполне понимает необходимость поступка, о котором говорит воздействующий, но не может принять соответствующего решения немедленно. Руководитель говорит с работником, злоупотребляющим алкоголем, о необходимости лечения. Этот работник – талантливый программист, и руководитель не спешит увольнять его. Работник в целом понимает необходимость лечения, но колеблется, откладывает его на неопределенное время. Руководитель говорит ему голосом, не допускающим сомнения: «Вы должны сейчас немедленно отправиться к врачу и начать лечение! Сейчас или никогда! Больше тянуть нельзя! Решайтесь!».

Применение данного метода может способствовать принятию нужного решения, возможно временному, но достаточно резкому изменению поведения. Однако в дальнейшем необходимы систематические усилия по формированию волевых качеств самого индивида.

Вербализация и нейтрализация мотивационных механизмов, противодействующих волевому усилию. Волевое усилие далеко не всегда приятно. Нелегко преодолеть страх, усталость, злость, возникающие тогда, когда приходится напрягать все силы. Возникшее желание приводит к демобилизации, усиливает трудности мобилизации. Данные процессы, противодействующие волевому усилию, опасны не только тогда, когда они сильны, но и тогда, когда они плохо осознаваемы, ускользают от внимания индивида. К таким процессам относятся:

1) сдвиг волевого усилия в будущее. Столкнувшись с трудностями, индивид чувствует, что ему все чаще приходят в голову мысли отложить осуществление замысла, требующего волевого усилия, подождать более подходящего момента, получше подготовиться и т.п.;

2) сомнение в рациональности избранного пути. Группа программистов сама предложила разработать новую программу, но теперь никак не

может найти способ преодолеть один сложный момент в программе, из-за которого тормозится вся работа. Появляются сомнения в целесообразности всей программы, мысль о том, что задумка в целом неосуществима, нужно идти другим путем и т.д., возникает желание бросить начатое и заняться чем-то иным;

3) нарастание жалости к себе, нежелание испытывать какие-либо неприятные состояния.

Задача воздействующего в этих условиях – добиться осознания воздействуемым этих процессов и их связи с желанием прекратить волевое усилие. Индивид должен хорошо осознать, что противодействующие волевому усилию мысли возникают не потому, что у него появились новые факты, побуждающие пересмотреть принятое решение, а как прямое следствие того, что волевое усилие неприятно, мучительно для него.

Так, беседуя с отчаявшимися программистами, руководитель говорит им: «Вы, вероятно, думается, что поспешили взяться за эту работу? Полагаете, что надо было немножко подождать с этим решением? Уже начинаете жалеть себя? Вы должны понять главное: такие мысли приходят всем людям, которые преодолевают трудности. Но человек должен уметь отогнать их, не обращать на них внимания и делать то, что он считает правильным».

Таким образом, методы воздействия на волевые качества индивида значительно различаются в зависимости от позиции, которую занимает объект воздействия. Методы стимулирования применяются, если индивид уже осознал необходимость нужного поведения и имеет возможность вести себя так, как нужно. Ему мешает лишь то, что он не способен мобилизовать себя на преодоление трудностей. В случае конфронтации – главное помочь индивиду осознать и преодолеть противоречивость своей воли.

По мере совершенствования опыта управления персоналом руководящий работник находит оптимальные способы применения и комбинирования различных методов воздействия.

Очень часто психологическое воздействие на личность принимает форму манипуляции. В этом случае истинная цель воздействия скрыта от объекта, а цели воздействующего не соответствуют истинным интересам того, на кого воздействие направлено. Руководящий работник должен знать технологию манипуляций и, что особенно важно, уметь защищаться от них.

4.2. Манипуляции как технология воздействия

Манипуляция, по определению Е.Л. Доценко, авторитетного в нашей стране исследователя в данной сфере, – это вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально су-

шествующими желаниями. Задача лидера, организатора – не в овладении манипулятивными методиками, как считают многие, в умении распознавать манипуляциям и запротивостоять им.

В этом параграфе изучаются способы манипулирования (игра «Манипуляции»). Проводится ролевая игра «Выхода нет». В работе над параграфом использовались материалы книг А.Г. Грецова [1], Н.Н. Хайдукова [4], Е.Л. Доценко [2].

Ролевая игра «Манипуляции»

Описание игры. Участникам внутри каждой из подгрупп предлагается придумать, подготовить и представить ролевую игру, где будут продемонстрированы способы манипуляции, о которых они узнали, и способы защиты от нее. Время на подготовку – ориентировочно 15-20 минут. Рекомендуются стремиться к тому, чтобы в игре оказались задействованы все члены подгруппы. В наилучшем варианте участники придумают сюжеты игры самостоятельно и обойдутся без дополнительных подсказок ведущего. Если они испытывают затруднения, можно подсказать несколько возможных сюжетных линий. Вот как это может выглядеть применительно к сфере торговли / рекламы (в данной области проще всего продемонстрировать все описанные способы манипуляции):

- девушка уговаривает своих знакомых принять участие в «финансовой пирамиде»: купить у нее косметику, одновременно став торговым представителем фирмы-производителя и продавать такой же товар дальше;
- покупатель пришел в магазин, чтобы заменить недавно приобретенный сотовый телефон, в котором все разговоры сопровождаются треском (вариант – роликовые коньки, у которых скрипят колеса). Продавцы с использованием манипуляции пытаются убедить его, что изделие вполне исправно и он должен отказаться от своих претензий.

Можно продемонстрировать и сугубо бытовые сценки. Так, у участников обычно вызывает повышенную заинтересованность такой сюжет: молодой человек пришел по неотложной нужде в платный общественный туалет, а денег, чтобы заплатить за вход, у него нет. Нужно путем психологических манипуляций убедить дежурную пропустить его бесплатно.

Психологический смысл игры. Актуализация психологических знаний о способах манипуляции, полученных с помощью технологии «Зигзаг», их более тесное переплетение с жизненной реальностью.

Обсуждение. «Вы узнали про некоторые способы манипуляции и увидели их в действии. А кто предупрежден – тот вооружен! Теперь сможете предложить сами, как эффективнее всего защищаться от них. Возможно, какие-то способы защиты вы уже увидели в нашей игре, а что-либо еще можете придумать самостоятельно».

Для более подробного ознакомления с природой манипуляций, рекомендуем прочесть книгу А.Г. Грецова [1].

Ролевая игра «Выхода нет»

Описание игры. Участникам дается инструкция: «На Земле произошла глобальная катастрофа, связанная с утечкой радиации и химических отходов. Но вам повезло, и в самый драматичный момент вы оказались в специальном бомбоубежище — герметичном бункере. Сверху все разрушено, в живых там никого не осталось, и уровень радиации таков, что человек гибнет в течение нескольких минут. Однако ваш бункер уцелел, и в нем есть запасы воздуха, пищи, воды и топлива, достаточные для того, чтобы прожить целый год. Есть надежда, что за это время уровень радиации на поверхности уменьшится и можно будет покинуть убежище. Что происходит в других частях Земли, вы не знаете. Вполне возможно, что погибло все человечество, а значит, именно вам, выйдя через год из убежища, предстоит основать новую цивилизацию. Возможно, где-то еще выжили люди, и вам нужно будет установить с ними связь».

После этого участникам дают перечень ролей тех, кто оказался в бункере, и предлагают распределить их (лучше, если участники сделают это самостоятельно, однако если в течение двух-трех минут этого не произойдет, придется прибегнуть к жеребьевке).

Возможный перечень ролей:

- девушка-студентка гуманитарного вуза, 21 год. Хорошо учится, спортивная, красивая. Но обладает неустойчивой нервной системой, и история с атомной бомбардировкой привела ее в такой шок, что она только плачет и ничего толком не может сказать. Влюблена в оказавшегося в бункере юношу (см. роль № 2);
- молодой человек, 26 лет, охранник. Всегда имел репутацию двоечника и балбеса, после школы никуда не поступил, однако физически здоровый, сильный и ловкий, занимался легкой атлетикой. Влюблен в девушку, тоже оказавшуюся в бункере (см. роль № 1);
- девушка, 19 лет, студентка театрального института. Обаятельная и привлекательная, но, кроме игры на сцене, делать ничего не умеет. Ждет ребенка, находится на пятом месяце беременности;
- девушка, 21 год, студентка выпускного курса медицинского института. Однако училась она так себе, и не вполне понятно, готова ли она к тому, чтобы самостоятельно лечить людей, увлекается шитьем;
- мужчина, 22 года, студент-заочник в Институте физической культуры. Совершенно здоров, физически очень крепкий. Имеет опыт службы в МЧС. Однако склонен к конфликтному поведению, из МЧС был уволен за драку;

- женщина, 24 года, психолог. Занималась исследованиями, готовилась защитить диссертацию. Имеет опыт работы школьным учителем. Свободно владеет английским языком;
- мужчина, 30 лет, боевой офицер. Служил в стратегических ракетных войсках, знает, как вести себя, чтобы выжить после атомной бомбардировки, злоупотребляет спиртным;
- женщина, 34 года, учительница истории. Неплохо знает историю и культуру человечества, умеет воспитывать и учить детей. Однако своих детей у нее нет, и она вряд ли сможет их иметь из-за состояния здоровья;
- мужчина, 51 год, профессор, физик-ядерщик. Помимо своей специальности компетентен в ряде других связанных с техникой областей (электроника, строительство, системы связи). В последнее время часто жаловался на сильные боли в области сердца;
- женщина, 60 лет, агроном. Знает, как наладить производство сельскохозяйственной продукции даже в неблагоприятных условиях. Увлекается кулинарией.

Возможен и другой вариант ролей:

- Федор, 55 лет. Военный в отставке. Служил в ракетных войсках. Затем организовал строительную фирму, строит коттеджи. Мастер – золотые руки;
- Вера, 53 года, жена Федора. Школьный учитель труда. Великолепно выполняет любую домашнюю работу, отличная хозяйка. У Веры и Федора – две замужние дочери, живут отдельно и далеко, есть внуки;
- Елена, 35 лет, журналистка. В бункере оказалась с ребенком (мальчик 7 лет). Ее муж на момент катастрофы был далеко от бункера. Елена – красивая и физически здоровая женщина. В бункере она обратила на себя внимание Федора, и у них возникло очень сильное чувство взаимной симпатии;
- Павел, 24 года, столяр. Физически очень сильный, спортсмен. Служил в армии в пограничных войсках;
- Кристина, 22 года, невеста Павла. Студентка, работает в сфере общественных коммуникаций: организует выставки, презентации. Красивая добрая девушка. Иногда жалуется на слабое здоровье. У Кристины и Павла сложились теплые дружеские отношения с Еленой;
- Альбина, 30 лет, фельдшер. Внешне не очень привлекательна, разведена. Курит, употребляет слишком много пива. В остальном – здорова физически. В бункере оказалась с дочкой пяти лет.
- Андрей, 26 лет, менеджер, заочно оканчивает юридический факультет. Развит и здоров физически. Служил в армии, десантник. Симпатизирует Светлане;
- Светлана, 41 год, работает в одной компании с Андреем. Компания занимается производством чистой питьевой воды, а также других питьевых безалкогольных продуктов. Главный технолог фирмы. Не имеет проблем со здоровьем. Двое ее детей не находятся в бункере;

- Дмитрий, 32 года, работает программистом. По специальности радиофизик. При употреблении спиртного заметно меняет свое поведение, начинает спорить с людьми, может оскорбить их.

Если ведущий желает видоизменить или расширить перечень, то следует помнить, что здесь не должно быть слабых, очевидно «проигрышных» ролей. Для каждой роли следует предусмотреть какое-то качество, ценное для ситуации, обозначенной в игре. Таким «козырем» могут быть молодость и здоровье, ожидание ребенка, наличие важных для выживания знаний и умений, высокая степень владения культурным и техническим наследием человечества и т. п. В то же время чем ценнее это качество, тем важнее предусмотреть и какое-нибудь «слабое звено», уравнивающее достоинство первого (проблемы со здоровьем, склонность к алкоголизму, неуживчивый характер и т. п.).

Когда роли распределены, дается вторая часть инструкции: «Но вдруг обнаружилось, что дела в вашем бункере не так уж хороши: вы почувствовали резкую нехватку кислорода, стало тяжело дышать. Оказывается, система обеспечения воздухом в бомбоубежище рассчитана на меньшее число людей, чем в нем оказалось! Значит, кем-то придется пожертвовать, иначе задохнутся и мучительно погибнут все... Выберите тех, кому придется выйти из бункера на поверхность, на верную смерть. Помните, что в бункере должны в конечном итоге остаться именно те, кто важнее всего для того, чтобы человечество в вашем лице смогло построить новую цивилизацию. Однако каждый из вас, естественно, хочет выжить сам и добровольно предлагать свою кандидатуру на выход из бункера не станет, а, наоборот, попытается доказать, что именно он важен для будущей цивилизации и достоин выжить! Однако если убедить в этом группу не удастся, он будет вынужден покинуть бункер и погибнуть. У вас в запасе пять минут для принятия решения, потом запасы кислорода исчерпаются, и вы начнете задыхаться».

При определении того, сколько мест будет в бункере и, соответственно, сколько человек должны быть исключены, рекомендуется руководствоваться следующей таблицей.

Таблица 2

Число участников игры	Количество мест в «бункере»
6	4
7-8	5
9-10	6
11-12	7

Когда в игре участвует больше 12-13 участников, то лучше не добавлять новые роли, а разбить группу на две подгруппы и провести в них игру параллельно, предложив им одинаковый перечень ролей. На стадии об-

суждения будет интересно сравнить, кого выбрали представители разных подгрупп и чем они при этом руководствовались.

Участникам дается пять минут на обсуждение и принятие решения. В это время ведущий может дополнительно «нагнетать обстановку», например выключить свет: «В убежище возникли проблемы с электро-снабжением». Неожиданно громко стукнуть кулаком по столу: «На поверхности что-то взорвалось!» и т. п. Если через пять минут группа так и не определилась, кому следует покинуть бункер, ведущий напоминает, что дышать становится все труднее, потому что воздух в убежище заканчивается, и дает еще две-три минуты на обсуждение. Если и после этого группа не пришла к консенсусу, то дискуссия останавливается и участники, которые должны покинуть бункер, определяются путем открытого голосования.

Социально-психологический смысл игры. Отработка умения отстаивать свои интересы, прибегая к различным способам влияния, а также навыков группового взаимодействия. Кроме того, игра побуждает участников задуматься над своими ценностными ориентациями.

Обсуждение. Какие обитатели бункера остались в живых, а какие «отправлены на тот свет»? Каждый из выборов нужно аргументировать. Какие техники влияния были использованы участниками при отстаивании своих позиций? Была ли это манипуляция или использовались такие способы, как аргументация и просьба?

Иногда в психологических тренингах проводятся игры, подобные описанной, в основе которых лежит сюжет «Выберем, кто достоин выжить», однако участники разыгрывают не условные роли, а действуют каждый с позиции своей личности, отстаивая собственное право на выживание. На взгляд автора, в контексте тренинга общения для участников целесообразность такого варианта игры сомнительна, поскольку он создает риск возникновения серьезных психологических травм участников. Напротив, необходимо сделать акцент на том, что в игре оценивается не личность участников, а умение отстаивать свою позицию на примере абстрактных ролей и «обрекаются на гибель» не участники тренинга, а придуманные персонажи, интересы которых они представляют.

Обсуждение. Результаты упражнения остаются у каждого участника индивидуально, их групповое обсуждение не предусмотрено. Если у кого-то возникнет желание обсудить результаты, целесообразно провести с ним индивидуальную беседу.

Главное – достичь цель игры и научиться находить способы организации коммуникаций помимо манипуляций.

Вопросы и задания

1. Дайте определение психологическому воздействию.

2. Какова структура психологического воздействия?
3. Каковы варианты классификации методов психологического воздействия?
4. Охарактеризуйте классификацию методов психологического воздействия в соответствии с психическими явлениями, на которые обращено воздействие.
5. В чем особенности классификации методов психологического воздействия в соответствии с позицией воздействуемого по отношению к субъекту воздействия?
6. Каковы методы психологического воздействия на мотивационно-потребностную сферу личности и как они используются на практике?
7. Что такое *мотивы-за* и *мотивы-против* и как эти мотивы взаимодействуют между собой?
8. Дайте характеристику методам психологического воздействия на эмоционально-волевую сферу личности.
9. В чем специфика методов психологического воздействия на познавательно-интеллектуальную сферу личности?
10. Вам предлагаются ситуации коммуникативного взаимодействия руководителя и подчиненного и варианты действий руководителя в них. Используя книгу В.П. Шейнова [6], попытайтесь выявить наиболее приемлемые из предлагаемых вариантов. Постарайтесь объяснить и аргументировать свой ответ.

Ситуация 1

Молодой работник месяц в коллективе. В беседе с руководителем, принявшим его на службу, сказал: «Не могу сказать, почему, но я не чувствую себя полноправным членом. Все приятные люди, но я чувствую себя чужим среди них. Может быть, это все надумано мной? Не знаю...».

Ответы

- а) Почему бы Вам не сделать что-нибудь приятное товарищам?
- б) Вам кажется, что группа Вас не принимает?
- в) Вы думаете, что чем-то не нравитесь коллективу?
- г) Вы думаете, что они должны считать Вас своим?

Ситуация 2

Сотрудник сказал своему начальнику, недавно вступившему в эту должность: «Я уже давно здесь работаю и не помню случая, чтобы меня заставляли переделывать мой отчет. Вы первый, кто это сделал. Возможно, в отчете есть какие-то неточности, никто от них не застрахован. Но переделывать все?!»

Ответы

- а) Вы считаете, что несправедливо заставлять Вас устранять Ваши же ошибки?*
- б) Надеюсь, Вы проверили отчет перед тем, как сдать его мне?*
- в) Вам кажется, что в отчете только мелкие неточности?*
- г) Вы считаете, что я придираюсь?*

Ситуация 3

Один из сотрудников говорит руководителю: «Я не хочу работать с Сидоровым. Он лодырь, слишком много думает о себе, а сам жалуется, что ему не помогают. Мне надоело делать за него работу».

Ответы

- а) Вы считаете, что Сидорова надо подтянуть?*
- б) А как Сидоров относится к Вам?*
- в) Вы считаете, что Сидоров вносит разлад?*
- г) Вы думаете, что Сидорова лучше «уйти»?*

Ситуация 5

Опытный работник пенсионного возраста зашел в кабинет к руководителю: «Извините, мне как-то не по себе. Всюду устанавливают новое оборудование, техника что надо ... Однако как будет выполняться моя работа? Я тут прикинул .., по-видимому, мой опыт еще пригодится».

Ответы

- а) Вы считаете, что новое оборудование у нас пока преждевременно?*
- б) Вы хотите сказать, что техника не заменит человека?*
- в) Вас волнует, как отразится на Вас переход на новую технику?*
- г) Итак, Вы не спешите уходить от нас?*

11. Используя книгу Е.Л. Доценко «Психология манипуляции», дайте характеристику критериям, отличающим манипуляцию от других видов воздействия на личность.

12. Каким образом можно противостоять манипуляции?

Список литературы

1. Грецов А.Г. Тренинг общения для подростков. СПб: Питер, 2007.
2. Доценко Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита. М.: ЧеРо, Издательство МГУ, 1997.
3. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб., 2001.
4. Хайдуков Н.Н. Тактико-психологические основы воздействия следователя на участвующих в деле лиц. Саратов, 1986.

5. Чернинилов В.И., Юстицкий В.В. Применение методов психологического воздействия на при решении оперативно-служебных задач. Минск, 1989.
6. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта. Минск, 1997.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день в отечественной науке имеется достаточно большой опыт изучения психологических проблем лидерства, деятельности организатора, особенностей его личности. Наибольшие успехи в исследовании психологических особенностей деятельности организатора были достигнуты при изучении данной проблемы применительно к работе руководителя в системе промышленного производства и коммерческих предприятий.

В отечественной и зарубежной психологии проблемы организаторской деятельности изучались с позиций четырех основных подходов: биологизаторского, собственно психологического, функционально-ситуационного и системного. Согласно основным положениям того или иного подхода определялись критерии построения структуры личности способного организатора. В зарубежной науке наибольшее развитие получили психологическое и функционально-ситуационное направления, в отечественной – психологическое и системное. В большинстве научных течений, в русле которых исследовалась проблема, прослеживается тенденция абсолютизировать отдельные факторы, обуславливающие эффективность организаторской деятельности.

Так, представители биологизаторского направления рассматривали организаторские способности как некий природный дар, которым в человеческом обществе, как и в животном мире, обладают лишь единицы. Авторы психологического подхода абсолютизировали субъективный фактор и считали организаторские способности суммой положительных личностных характеристик, в большинстве случаев никак не соотносимых друг с другом. В функционально-ситуационном направлении, напротив, организаторские способности рассматривались как некая ситуационная переменная, варьирующаяся в пределах, ограниченных потенциально возможными ситуациями деятельности индивида, его функциями как организатора и особенностями группы, в условиях которой осуществляется организаторская деятельность. Учитывая все это, в рамках перечисленных подходов проблема организаторских способностей не могла решаться конструктивно в силу их монополярности, структурной и системной неопределенности.

Системное направление, известное на Западе как система воздействий, а в России как системно-деятельностный подход, является наиболее продуктивным в исследовании проблемы организаторских способностей. Основная характеристика системного подхода – рассмотрение организаторских способностей через призму деятельности и ее особенностей с учетом объективных и субъективных факторов, влияющих на формирование и проявление данных способностей.

В отечественной науке заметное место отводится исследованию фе-

номена организаторских способностей при решении проблем психолого-педагогического характера. В этом ключе активно исследовались организаторские способности вожakov детских и молодежных коллективов (особенно в 20-е годы), лидеров групп школьников и дошкольников, студентов и курсантов. Изучались также организаторские способности педагогов: учителей, классных руководителей, вожатых и т.п. Авторы многочисленных психолого-педагогических исследований относят к организаторским способностям индивида прежде всего его волевые и познавательные качества.

Наиболее глубокий и систематизированный анализ психологических особенностей деятельности организатора был осуществлен в работах Л.И. Уманского и группы его единомышленников. Авторам удалось выстроить иерархизированную структуру личности способного организатора и определить место организаторских способностей в этой структуре.

Теоретический анализ литературы показывает, что проблема лидерства является одной из классических и традиционных проблем психологической науки. Ряд вопросов, касающихся организаторской деятельности, психологических особенностей и способностей личности лидера, изучен достаточно глубоко и подробно. При этом многие аспекты этой проблемы до сих пор не получили подробного освещения и требуют дальнейшей разработки.

Синтез управления и коммуникации, осуществленный в данной работе, представляется вполне обоснованным. Управление людьми не может осуществляться помимо коммуникации. Поэтому способности успешного организатора и управленца автор называет коммуникативно-управленческими.

Развитие коммуникативно-организаторских способностей создает серьезные предпосылки для повышения эффективности решения многих важных проблем в сфере управления социальными и психологическими процессами.

Особенно велико значение коммуникативно-организаторских способностей для лиц, вовлеченных в обширный круг коммуникативного взаимодействия. Умелое, эффективное применение данных способностей в этой области нередко выступает в качестве единственно правильного пути осуществления рабочих мероприятий. Менеджер, не умеющий психологически правильно организовать свои действия и действия других людей, рано или поздно оказывается при решении функциональных задач перед трудным выбором: признать себя побежденным или решить их недопустимыми методами. Вот почему развитие коммуникативно-организаторских способностей – важнейшая предпосылка продуктивной управленческой работы.

По поводу организации психологического тренинга необходимо сделать ряд уточнений. Хотелось бы предостеречь читателей от попыток ре-

продуктивного, механического проведения описанной тренинговой программы. Тренинг – процесс творческий, а его программа – это только общая схема, стратегический план действий. Не бывает двух абсолютно одинаковых групп, как не бывает и одинаковых ведущих. И, естественно, ни одна программа не может отразить все индивидуальные запросы участников, их спонтанные реакции, «неудобные» для тренера действия и вопросы и т. п. Это сродни игре в шахматы: количество возможных ходов из каждой конкретной позиции не столь уж велико, число же возможных партий практически бесконечно. Поэтому опытный ведущий способен гибко менять программу, учитывая малейшие нюансы психологического состояния участников, динамично подбирая или изобретая упражнения, наиболее полно соответствующие проблемам, актуальным для участников тренинга. В этом и проявляется его профессиональное мастерство, представляющее собой не только знания и умения, но и осмысленный опыт работы.

Формирование коммуникативно-организаторских способностей и овладение организационно-управленческими умениями и навыками являются поэтапным поступательным процессом. Изучение будущими руководителями элементов теории психологии, участие в соответствующих практических занятиях — лишь исходный пункт самостоятельной работы по овладению методами и формами управленческой работы.

Список литературы

1. Абашкина Е.Б., Кослапова Ю.Н. О теориях лидерства в современной политической психологии США // США: Экономика, политика, идеология. 1995. № 1.
2. Авцинова Г.И. Политическое лидерство // Государство и право. 1993. № 5.
3. Агеева (Савченко) И. А. Организаторские способности работника правоохранительной сферы и их формирование в процессе обучения. Дисс... канд. психологич. наук. Специальность 19.00.07 – педагогическая психология. Иркутск: ИГПУ, 2000.
4. Альтманн Г.Х. Звёздные часы лидерства. Лучшие стратегии управления в мировой истории. М.: Интерэкспорт, 1999.
5. Асмолов А.Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров. М.: Ин-т практич. психологии, 1996.
6. Баркли Р. Теория и практика тренинга / Р. Баркли, Д. Кэйпл. СПб., 2002.
7. Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2000. № 1.
8. Бендер П.У., Хеллман Э. Лидерство изнутри. М.: Попурри, 2005.
9. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. М.: Медиум, 1995.
10. Биркенбил В. Язык интонации, мимики, жестов. СПб., 1998.
11. Блондель Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу. М.: Прогресс, 1992.
12. Бодалев А.А., Руткевич Л.А. Как становятся великими или выдающимися. М.: Квант, 1997.
13. Букина Н.В. Культурный код как язык культуры // Вестник ЧитГУ, №2, 2008. С. 69-73.
14. Бурдые П. Социальное пространство: Поля и практики. Ч. 1. СПб.: Алетейя, 2007.
15. Вебер М. Харизматическое господство // Социологические исследования (СоцИс). 1988. № 5. – С.139-147.
16. Вебер М. Наука как призвание и профессия / М. Вебер. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. С. 707-735.
17. Вебер М. Основные социологические понятия // М. Вебер. Избранные произведения. М.: Прогресс, 1990. С. 602-643.
18. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М.: Эксмо, 1994.
19. Винер Н. Индивидуальный и общественный гомеостазис // Общественные науки и современность. №6, 1994. С. 127–130.
20. Ганжа А.О. К истории создания работы У. Томаса и Ф. Знанецкого «Польский крестьянин в Европе и Америке» // Социологические исследования. №7, 2007. С. 115-121.

21. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М.: Альпина, 2005.
22. Гофман И. Представление себя другим в повседневной жизни. М.: Директмедиа Паблишинг, 2007.
23. Грачев М.Н. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития. М.: Прометей, 2004.
24. Грецов А.Г. Тренинг общения для подростков. СПб.: Питер, 2007.
25. Гумплович Л. Основы социологии. М.: Либроком, 2010.
26. Дильтей В. Описательная психология. М.: Алетейя, 1996.
27. Дольник В.Р. Непослушное дитя биосферы: Беседы о человеке в компании птиц и зверей. М.: Прогресс, 1994.
28. Дюркгейм Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение. М.: Канон, 1995.
29. Егорова-Гантман Е.В. и др. Политиками не рождаются: Как стать и остаться эффективным политическим лидером. М.: Прогресс, 1993.
30. Зайцева Е.А., Савченко И.А. Проблема лидерства в отечественной науке: эволюция взглядов и основные подходы Труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева / НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Нижний Новгород, 2011. № 1 (86). С. 284-296.
31. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера PR. СПб.: Союз, 1997.
32. Зигерт В. Руководить без конфликтов. М., 1990.
33. Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. М., 1999.
34. Карделл Ф. Психотерапия и лидерство. СПб.: Речь, 2000.
35. Катлип С.М., Сентер А.Х., Брум Г.М. Паблик рилейшенз. Теория и практика. М.: Издательский дом "Вильямс", 2005.
36. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: ГУ ВШЭ, 2000.
37. Кипнис М. Тренинг лидерства. М.: Ось-89, 2004.
38. Климовец В.Н. Психолого-педагогические аспекты проблемы формирования профессионально-организаторских умений курсантов военных училищ. Саратов: Молодой ученый, 1997.
39. Кови С. Семь навыков лидера. Мн.: Вегапринт, 1996.
40. Крестов Б.И. Типология лидерства // Социально-гуманитарные знания. 2000. № 3. С.73-78.
41. Кристофер Э., Смит Л. Тренинг лидерства. СПб.: Питер, 2001.
42. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. М.: Наука, 1993.
43. Кузнецова А.В. Семантические шумы при восприятии текстов СМИ // Журналистика и медиаобразование-2007. Сб. тр. II Междунар. науч.-практ. конф. Т. II. Белгород: БелГУ, 2007. С. 97-102.
44. Лелеко В.Д. Пространство повседневности как предмет культурологического анализа. Автореф. дис. ... докт. культурологии. СПб.: СПбГУКИ, 2002.

45. Лоскутникова В.М. Хабермас и Луман: два подхода к исследованию процессов коммуникации в современном обществе // Открытый междисциплинарный электронный журнал «Гуманитарная информатика». Вып. 2. 2009.// Электронный ресурс Интернет: <http://huminf.tsu.ru/e-jurnal/magazine/2/losk.htm>
46. Лотман Ю.М. Семиосфера. СПб.: Искусство. СПб., 2000.
47. Луман Н. Введение в системную теорию. М.: Логос, 2007.
48. Луман Н. Невероятность коммуникации // Проблемы теоретической социологии. Вып 3. СПб.: СПбГУ, 2000. С. 75-93.
49. Луман Н. Общество как социальная система. М.: Логос, 2004.
50. Луман Н. Реальность массмедиа. М.: Праксис, 2005.
51. Луман Н. Что такое коммуникация? // Социологический журнал. №3, 1995. С. 114–125.
52. Макаренко А.С. Педагогическая поэма. М.: ИТРК, 2003.
53. Макинтайр А. После добродетели. Исследования теории морали. М.: Академический проект, 2000.
54. Маклюэн М. Понимание медиа: внешние расширения человека. М.: Кучково поле, 2007.
55. Малова Е.Ю. Повседневность: сущность и предмет изучения в гуманитарных науках // Современные наукоемкие технологии. №7, 2007.
56. Мацумото Д. Психология и культура. СПб.: Питер, 2003.
57. Менегетти А. Психология лидера. М.: Онтопсихология, 2002.
58. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. М.: АСТ, Хранитель, 2006.
59. Минделл А. Сила безмолвия. Как симптомы обогащают жизнь. М.: АСТ, 2003.
60. Миникес Л. Искусство делового общения. М.: Академия, 2003.
61. Отношения между людьми / Бо Ф. СПб.: Питер, 2003.
62. Панкратов В.Н. Искусство управлять людьми: практические рекомендации. М.: ЭКСМО, 1999.
63. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Акад. Проект, 2002.
64. Пахомов А.Н. Педагогические условия формирования качеств руководителя у курсантов военно-экономического вуза. Ярославль: ЯГУ, 1996.
65. Петрушин С.В. Психологический тренинг в многочисленной группе. М.: Академический проект, Екатеринбург: Деловая книга, 2000.
66. Пиз А. Язык телодвижений. Н. Новгород, 1992.
67. Пирс Ч.С. Начала прагматизма. Т. 2. Логические основания теории знаков. СПб: Лаборатория метафизич. исследований филос. ф-та СПбГУ; Алетейя.
68. Пишулин Н., Сокол С. Политическое лидерство: теоретические и методологические основы исследования. Часть 1. М., 1992.

69. Плюснин Ю.М. Проблема биосоциальной эволюции. Новосибирск: НГУ, 1990.

70. Проблемы управления в сфере межнациональных отношений (предпосылки и формы разрешения межнациональных конфликтов) / С.И. Замогильный, П.П. Великий, Т.А. Сафронова, А.С. Осоков, Д.В. Чернышевский. Саратов: САГС, 1998.

71. Пряжников Н.С. Психологический смысл труда. М.: Эксмо, 1997.

72. Психология одаренности детей и подростков. М.: Наука, 1996.

73. Психологический тренинг с подростками / Л.Ф. Анн. СПб.: Питер, 2003.

74. Рапай К. Культурный код. Как мы живем, что покупаем и почему // К. Рапай. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.

75. Рикёр П. Конфликт интерпретаций. Очерки о герменевтике. М.: КАНОН-пресс-Ц; Кучково поле, 2002.

76. Розанова В.А. Психологические парадоксы в управлении. М., 1997.

77. Савченко И.А. PR в режиме кросскультурного диалога // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Т. 72. Сер. «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии», № 1. Н. Новгород: НГТУ, 2009. С. 41–50.

78. Савченко И.А. Дискурсы межкультурной коммуникации: от ясности к невероятности через незавершенный проект // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Т. 79. Сер. «Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии», № 2. Н.Новгород: НГТУ, 2010. С. 58-69.

79. Савченко И.А. Зависимое развитие: печальная правда современности // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. Сер. «Социально-экономические науки и искусство». №3 (27), 2008. С. 99-103.

80. Савченко И.А. Импульсы повседневности в интегративно-дезинтегративных пульсациях // Научные ведомости БелГУ. Философия. Социология. Право. 2011, № 2 (97). Вып. 15. С. 98-113.

81. Савченко И.А. Культурный плюрализм и социально-коммуникативная практика // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева. Управление в социальных системах. Коммуникативные технологии. Н.Новгород, 2008. С. 39-44.

82. Савченко И.А. Современность как незавершенный социокультурный проект // Актуальные проблемы социальной коммуникации. Мат. I междунар. науч.-практ. конф. Н.Новгород: НГТУ, 2010. С. 148-150.

83. Савченко И.А. Теория действия и коммуникация в постмодернистском дискурсе // Труды НГТУ. Т. 58. Теоретические и прикладные вопросы вузовской науки. Н.Новгород, 2006. С. 63-66.

84. Савченко И.А., Худякова О.А. Онтология лидерства в зарубежной науке: концепции и подходы. Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. 2010, №2 (4). С. 62-67.

85. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб., 2001.
86. Социологический Словарь / Н. Аберкромби, С. Хилл, Б. Тернер. М.: Экономика, 2004.
87. Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. М., 1990.
88. Тейяр де Шарден П. Феномен человека. М.: АСТ, 2002.
89. Терещенко О.В. К вопросу о концептуализации коммуникативной науки // Коммуникация в социально-гуманитарном знании, экономике, образовании. Мат. II междунар. науч.-практ. конф. Мн.: Изд. центр БГУ, 2008.
90. Трейси Б., Шеелен Ф.М. Личность лидера. М.: Попурри, 2002.
91. Тэйлор Д. Голая правда о... лидере. М.: Фаир-пресс, 2005.
92. Улановский А.М. Конструктивизм, радикальный конструктивизм, социальный конструкционизм: мир как интерпретация // Вопросы психологии, №2, 2009. С. 35-45.
93. Фатиева И., Нижельская О. С чего начинается лидер. М.: Альпина, 2005.
94. Фестингер Л. Теория когнитивного диссонанса. СПб.: Ювента, 1999.
95. Фопель К. Технология ведения тренинга. Теория и практика. М., 2003.
96. Фролова М.А. Политическая стратификация. Воронеж: ЭКСМО, 1999.
97. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. СПб.: Наука, 2000.
98. Чалдини Р. Социальная психология. Агрессия. Лидерство. Группы. СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2002.
99. Чалдини Р. Психология влияния. СПб, 1999.
100. Чернишилов В.И. Применение методов психологического воздействия на при решении оперативно-служебных задач. Минск, 1989.
101. Чугунов А.В. Развитие информационного общества: теории, концепции и программы. СПб.: Ф-т филологии и искусств СПбГУ, 2007.
102. Чуфаровский Ю.В.. Психология оперативно-розыскной и следственной деятельности. М.: Проспект», 2006.
103. Швецова Н.А. Феномен харизмы в общественном сознании: Автореферат дис. ... канд. философских наук. Пермь, 2007.
104. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002.
105. Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. Минск, 1997.
106. Шеннон К.Э. Современные достижения теории связи // Информационное общество. Антология. М: АСТ, Мидгард, 2004.

107. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера (Управленческая гуманитарология). М.: Наука, 1992.
108. Этциони А. Новое золотое правило. Сообщество и нравственность в демократическом обществе // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология. М.: Academia, 1999. С. 309-337.
109. Якобсон Р.О. Язык и бессознательное. М.: Гнозис, 1996.
110. Янг Р. Лидерство в командах. М.: ГИППО (HIPPO), 2004.
111. Consensus Reality / F.P. Miller, A.F. Vandome, J. McBrewster. Saarbrücken: 2009.
112. Prashad V. Everybody was Kung Fu Fighting: Afro-Asian Connections and the Myth of Cultural Purity. Boston: Beacon Press, 2001.

Ирина Александровна Савченко

СОЦИАЛЬНЫЙ ФЕНОМЕН ЛИДЕРСТВА:

Учебное пособие

Редакторы: Д.В. Носикова
А.О. Кузнецова
А.С. Паршаков

Лицензия ПД № 18-0062 от 20.12. 2000

Подписано к печати _____	Формат 60 x 84 ¹ / ₁₆
Печ. л. _____	Тираж _____ экз.
Цена договорная	Заказ _____

Типография ФГБОУ ВПО «НГЛУ»
603155, Нижний Новгород, ул. Минина, 31а